

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Malle Maidla

**MÕJU SAAVUTAMISE VÕTTED EESTI
TOOTMISETTEVÕTETE TEGEVJUHTIDE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele.....

(professor Maaja Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	5
1. MÕJU KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED TOOTMISETTEVÕTTE KONTEKSTIS.....	8
1.1 Mõju määratlemine ja olulisus.....	8
1.2 French, Raven'i mõjuallikate iseloomustused ja rakendusvõimalused.....	12
1.3 Mõju saavutamise võimalused ja rakendamise eripära tootmisettevõttes.....	23
2. MÕJUALLIKATE RAKENDAMISE EMPIIRILINE UURIMUS.....	29
2.1 Uurimisprotsessi ja analüüsimeetodi kirjeldus.....	29
2.2 Tootmisettevõtete töötajate arvamused neile rakendatavast mõjust.....	35
2.3 Mõjuallikate rakendamise seaduspärasused ja järeldused.....	44
KOKKUVÕTE.....	53
VIIDATUD ALLIKAD.....	57
Lisa 1. Kutse uuringusse osalema valitud tootmisettevõtete tegevjuhtidele.....	61
Lisa 2. Tegevjuhtide alluvatele esitatud küsimused.....	63
Lisa 3. Mõjuallikate omavaheliste korrelatsioonikordajate tabel.....	65
Lisa 4. Üldisest mõjuvõimust ja positsioonist tulenevad tegevjuhtidele omistatavad mõjuallikate näitajad vastajate vanuselise jagunemise järgi.....	66
Lisa 5. Personaalsetest mõjuallikatest tulenevad tegevjuhtidele omistatavad näitajad vastajate vanuselise jagunemise järgi.....	67
Lisa 6. Üldisest mõjuvõimust ja positsioonist tulenevad tegevjuhtidele omistatavad mõjuallikate näitajad vastajate tööstaaži järgi.....	68
Lisa 7. Personaalsetest mõjuallikatest tulenevad tegevjuhtidele omistatavad näitajad vastajate tööstaaži järgi.....	69

Lisa 8. Uuringus osalenud ettevõtete juhtidele omistatud üldise mõju ning positsioonist tulenevate mõjuallikate näitajad.....	70
Lisa 9. Uuringus osalenud ettevõtete juhtidele omistatud personaalsete mõjuallikate näitajad.....	71
SUMMARY	72

SISSEJUHATUS

Eesti ettevõtted tegelevad üha enam otsingutega, kuidas töötajat enda juurde meelitada ning milliste hüvede abil teda enda juures hoida. Küll räägitakse teisest kollektiivist kui perekonnast, seejärel tööõnnest, ülemusteta organisatsioonidest ning lühemast töönädalast. Töötajat ettevõtte juhtkonda otsides soovitakse elulookirjelduses näha meeskonnatöö tegemise võimekust. Kandidaatidel lastakse täita erinevaid teste, hindamaks sobivust ja ennetamaks, et värbamine osutub siiski ebaedukaks aja jooksul ilmneva meeskonnatöö võimetuse tõttu. Meeskonnatöö tegemise võimekust võib aga autori arvates käsitleda ka kui võimet olla mõjutatav nii juhi kui kolleegide poolt.

Iga organisatsiooni struktuuri on mõju *a priori* sisse kirjutatud. (Zigarmi et al., 2015:359) Mõju peetakse üheks sotsiaalselt motiveerivamaks ja paljude töötajate jaoks kesksel kohal olevaks teguriks. (Hinkin, Schriesheim, 1989:561) Kõik me tahame oma elu erinevates valdkondades vähem või rohkem mõju omada. Töö autor usub, et soov mõju omada ning end teostada kannustab eriti kõiki juhte. Mõjuvõimu allikaid ning nende rakendamist töö autorile teadaolevalt Eesti juhtide hulgas aga varasemalt uuritud pole. Seejuures peetakse mõjuvõimu jällegi eestvedamise üheks olulisemaks näitajaks, millest oleneb eestvedamise ja juhi tegevuse tõhusus. (Türk, 2001:140) Mõju rakendamist on seega vaja uurida, mõistmaks kuidas Eesti tootmisettevõtteid juhitakse.

Eesti juhtimisvaldkonna uuringu (2015) kohaselt ollakse Eesti firmade juhtimispraktikate vallas 2010 – 2015 perioodil mugavustsooni pidama jäänud. Küllastunud ollakse bürokraatlikest süsteemidest, paljudel keskastme juhtidel ja tippspetsialistidel on oma isiklik OÜ. Tootmisettevõtete puhul oli välja toodud, et üheks tugevamaks motivaatoriks töötajate jaoks on see kui neid väärtustatakse. Töö autori arvates võib küllastumine niinimetatud

juhtimisvaldkonna bürokraatiast tuleneda asjaolust, et ka juhtide hulgas ei mõisteta põhjustagajärg seoseid ning seda, millist mõju avaldatakse juhtidena ning kolleegidena teineteisele igapäevaselt. Mõistmata aga juhtimisprotsessi psühholoogilisi ja sotsiaalseid aluseid, ei suudeta kasutegurit leida ka bürokraatlikest abivahenditest.

Panustades tööst vabal ajal isiklikesse ettevõtmistesse võib keskastme juhtide potentsiaal põhitööl täies mahus mingil põhjusel rakendamata jääda. Nende võimalused töökohal ei täida ilmselt vajalikus mahus nende rolliidentiteeti. Ressursid rolliidentiteedi täitmiseks on aga ametialastes suhetes suures osas just juhi käes. (Farmer, Aguinis, 2005) Juhil lasub seega ka oluline vastutus töötaja oskuste ja teadmiste rakendamisel. Töötaja oskusliku rakendamise korral on ta väärtus ning konkurentsieelis, mis aitab ettevõtet eesmärkide teostamisel. Paljuski oleneb töötajate rakendamise tulemus sellest, milliseid võtteid mõju saavutamiseks kasutatakse. Kuni nelikümmend viis protsenti ettevõtte tulemustest hinnatakse seejuures olenevat ettevõtte tegevjuhist. (Dewar et al, 2019:2) Tegevjuht omab mõju kõikides organisatsiooni valdkondades. Mõjuvõimu seostatakse muuhulgas teadusjuhtimisega, töötajate pühendumusega organisatsioonile, muudatuste juhtimise võimekusega.

Juhtimine on keerukas diaadiline suhe, mis põhineb varasemalt välja kujunenud kognitiivsetel mustritel. Juhtimist parendama minnes võiks juht seega töö autori arvates alustada fundamentaalsest ehk selgeks teha, milliseid mõjuallikaid ta oma meeskonnaliikmete puhul kõige sagedamini rakendab, milliseid mõju strateegiaid ning taktikaid erinevates situatsioonides valib. Alles peale seda teadmist saab parandada juhiga või tööga rahulolu, oodata, et töötaja potentsiaal saab täiel määral rakendatud ning tekitada töötajale tunnet, et ta on organisatsioonis väärtustatud.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, milliseid mõjuallikaid ja kuidas kasutavad Eesti tootmisettevõtete tegevjuhid mõju saavutamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on magistritöö autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Avada teoreetilist käsitlust juhi mõjust.
2. Välja tuua, milline on mõju saavutamise eripära tootmisettevõttes.
3. Kujundada teoreetiline ja metodoloogiline raamistik juhi mõju hindamiseks ning teoreetilises osas välja toodu põhjal koostada empiirilise uurimuse plaan.
4. Viia läbi empiiriline uuring tootmisettevõtete tegevjuhtide poolt kasutatava mõju kaardistamiseks.
5. Analüüsida uuringutulemuste põhjal Eesti tootmisettevõtete tegevjuhtide poolt kasutatavaid mõjuallikaid ning tuua välja positiivne ja parendusvõimalused.

Magistritöö on jaotatud kaheks peatükiks. Esimeses peatükis käsitleb autor mõju mõistet tootmisettevõtte kontekstis ehk seda, mis on mõju, kuidas see juhi töös ilmneb ning milline on mõju eripära tootmisettevõtetes.

Magistritöö teises peatükis uurib autor kvantitatiivse uurimismeetodi abil, milliseid mõjuallikaid Eesti tootmisettevõtete tegevjuhid kasutavad. Juhtidele omistatavate mõjuallikate kaardistamiseks palus töö autor ettevõtete tegevjuhtidelt luba nende töötajate küsitlemiseks. Kasutatud küsimustik on leitav töö lisas. Empiiriliste andmete analüüsimiseks kasutas töö autor kvantitatiivanalüüsi.

Magistritöö tulemusena selgub, milliseid mõjuallikaid ja kuidas kasutavad Eesti tootmisettevõtete tegevjuhid oma meeskonnas mõju saavutamiseks. Kokkuvõtte osas sisalduvad muuhulgas soovitusel edasisteks uurimusteks.

Märksõnad: mõjutamine, juhtimisvõime, tööstuse juhtimine, tootmisettevõtte, personalijuhtimine

CERCS kood: S190

1. MÕJU KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED TOOTMISETTEVÕTTE KONTEKSTIS

1.1 Mõju määratlemine ja olulisus.

Ühiskondlikku mõju saab defineerida kui jõudu, mis on ühiskondlikes protsessides, kus ühel osapoolel on kontroll teise, temast sõltuval positsioonil oleva osapoolle käitumise üle. (Mossholder et al., 1998:533) Mõju on indiviidi võime rakendada oma tahet ja mõju lisandub juhtidele, kes suudavad toime tulla ebakindlusega. (Finkelstein, 1992:508) Eesti keele seletava sõnaraamatu (2009) kohaselt on mõju millestki või kellestki lähtuv teatavat muutust esile kutsuv toime. Mõju võib aga ka defineerida kui kontrolli omamist oluliste ressursside või tulemite üle (Kanter, 1979:66) või nimetada teisest osapooldest sõltumiseks (Emerson, 1962:32). Oluline on seejuures märkida, et mõju puudumine pole mitte vabadus, vaid stagnatsioon (Politis, 2005:199), sest ilma võimeta mõjutada ei saavutata organisatsioonis midagi. (Frost, Moussavi, 1992:9) Mõju on seega kui ettevõtte närvisüsteem, mille ülesandeks on reguleerida organisatsiooni käitumist. Erinevate autorite mõju definitsioonid ning mõju käsitlemise vaatenurgad on koondatud tabelisse 1.

Tabel 1. Mõju erinevad definitsioonid.

Autor	Mõju määratlus	Mõju käsitlemise vaatenurk
French, Raven, (1959)	Mõju on määratud psühholoogilise muutuse kaudu, mis väljendub käitumises, arvamustes, hoiakutes, eesmärkides, vajadustes, väärtustes	Mõju on vaadeldud mõjutatava vaatenurgast ehk läbi selle, mis määrab mõjutatava reaktsiooni mõjule.

	ja kõikides teistes sarnastes psühholoogilistes aspektides.	
Emerson, (1962)	Mõju on defineeritud kui sõltumist teistest osapooltest.	Mõju on käsitletud mõjutaja ning mõjutatava vaatenurgast.
Kanter, (1979)	Mõju on kontrolli omamine oluliste ressursside või tulemite üle.	Mõju on käsitletud juhi vaatenurgast.
Finkelstein, (1992)	Mõju on defineeritud kui üksikute tegutsejate võime oma tahet avaldada.	Sobib analüüsima mõju organisatsiooni tippjuhtide puhul. Keskendutakse mõju rollile strateegiate loomisel.
Daily, Johnson (1997)	Mõju aluseks on võimekus saada hakkama ettevõtet mõjutava ebakindlusega.	Mõju on käsitletud tegevjuhi tulemuslikkuse analüüsimiseks.
Mossholder et al. (1998)	Mõju on jõud, mis on ühiskondlikes protsessides, kus ühel osapoolel on kontroll teise, temast sõltuval positsioonil oleva osapoole käitumise üle.	Mõju on käsitletud mõjutatava vaatenurgast. Uuritud õigluse komponenti mõju rakendamises.

Allikas: (French, Raven, 1959; Emerson, 1962; Kanter, 1979; Finkelstein, 1992; Daily, Johnson, 1997; Mossholder et al., 1998), autori koostatud.

Mõju rakendamise tõukejõuks on mõjutatava vajadus mõjutaja käsutuses olevate ressursside järele. Sealjuures on motivatsioon vajaliku ning olulise suunas liikuda määratud alternatiivide kaudu. (Emerson, 1962:32) Juhi võimekus soodustada või takistada töötaja rolliidentiteedi säilimiseks vajalike ressursside juurdevoolu määrab selle, kui mõjusana alluv juhti näeb. Mida enesekesksam on mõjutatav inimene, seda tugevamad on ta vajadused ning

seeläbi ka potentsiaalne mõjutatavus juhi poolt. Igal töötajal on vajadus oma rolli jõustada, kindlustada ja säilitada. Rolliidentiteedi kaotusest tulenevat stressi püüab töötaja vältida. (Farmer, Aguinis, 2005:1070) Juhi mõju on see, mis paneb töötajat täitma juhi suuniseid nii tavapärares kui erakordsetes, initsiatiivi ning lisapingutust nõudvates situatsioonides. (Yukl, Falbe, 1991:416) Seega on meeskonna juhtimise kontekstis mõju väga oluline.

Mõju nähtuse lahti seletamisel on oluline mõista, et mõju ei saavutata tingimata läbi konkreetse teadliku tegevuse. Piisab sellest kui inimesed vaikivalt usuvad, et mõju on rakendatav ja selle tõttu muudavad oma uskumusi, kavatsusi ning tegusid. (French, Raven, 1959:260) Organisatsioonis on mõju iga positsiooni raames määratletud ning inimesed nendel positsioonidel saavad oma käitumisega mõju kas tugevdada või vähendada. (Hinkin, Schriesheim, 1990:222) Seejuures ei tohi aga unustada, et mõju on alati määratud selle kaudu, kui palju vastupanu tuleb ületada mõju saavutamiseks. (Emerson, 1962:33) Mõju lahti seletamisel tuleb seega muuhulgas appi Newtoni III seadus, milles seisab, et kehad mõjutavad teineteist jõududega, mis on absoluutväärtuselt võrdsed ja vastassuunalised.

Tajumata, millised on mõjutatavale olulised ressursid võib juhtuda, et juht üledimensioneerib kasutatavat jõudu ning loodetud positiivne tulem ei realiseeru. Asendub hoopis negatiivsega. Sotsiaal-kognitiivse paradigma kohaselt kohandavad inimesed oma käitumist olenevalt keskkonnast, sest tunnetavad enda vastutust oma tuleviku osas. Ametialane tunnetus koosneb vaimsete kirjelduste ja hinnangute välja töötamisest töiste situatsioonide hindamisprotsessi kaudu. Töötajate tunnetus juhi poolsest mõju kasutamisest mõjutab töötajate kavatsusi tuleviku osas. (Zigarmi et al., 2015:362) Seejuures võib mõju jagada nii positsioonist kui juhi isikust tulenevaks. (Yukl, Falbe, 1991:416) Mõju rakendamise tagajärjed on pidevas muutumises ning olles silmale nähtamatu võib mõju oskamatu käsitlemine (töistesse) suhetesse hulga takistusi tekitada.

Üks enim kasutatud, sealhulgas empiirilistes uuringutes, mõju kontseptsioone on 1959. aastal teadlaste French ja Raven'i poolt avaldatud mõjuallikate tüpoloogia. (Podsakoff, Schriesheim, 1985:387) Nimetatud tüpoloogia välja töötamise eesmärgiks oli identifitseerida

peamised mõju allikate tüübid ning nende mõjuallikate kasutamisega kaasnevad muutused. Mõju defineerisid French ja Raven psühholoogilise muutuse kaudu, mis väljendub käitumises, arvamustes, hoiakutes, eesmärkides, vajadustes, väärtustes ja kõikides teistes sarnastes psühholoogilistes aspektides. (French, Raven, 1959:260)

Eristuvaks viieks mõju allikaks kõnealuse teadustöö kohaselt on:

- Ametlik võim (*legitimate power*)
- Sunnivõim (*coercive power*)
- Kompenseeriv mõjuvõim (*reward power*)
- Kompetentsuse mõjuvõim (*expert power*)
- Meeldivuse mõjuvõim (*referent power*)

(Türk, 2001:145)

Pealtnäha keerukat juhi-alluva vahelist dünaamikat saab seega töö autori arvates French, Raven'i tüpoloogia abil selgitada struktureeritud moel.

Viimastel aastakümnetel on nimetatud tüpoloogia abil teadlaste poolt uuritud mõju seoseid juhtimisprotsessi erinevate osadega nagu näiteks töötajale negatiivsete töötulemuste tagasisidestamine (Fedor et al, 2001), töötajate jõustamine (Randolph, Kemery, 2011; Kemery et al., 2014), teadmusjuhtimine (Politis, 2005) ning juhtimisprotsessi väljunditega nagu rahulolu tööga (Hinkin, Schriesheim, 1989), organisatsiooni liikmete pühendumus organisatsioonile (Yukl, Falbe, 1991) ja ettevõtete tulemuslikkus (Daily, Johnson, 1997). Mõju on uuritud ka seoses ettevõtte strateegiliste valikutega (Finkelstein, 1992). Laialdane kasutamine viitab sellele, et tüpoloogia on piisavalt üldistav püüdmaks kirjeldada ettevõtete üleseid mustreid.

Eestikeelses mõju allikate tõlkes kasutatakse lisaks mõistele mõju ka mõisteid võim ja mõjuvõim. Seetõttu peab töö autor vajalikuks ka need mõisted lahti seletada. Eesti keele seletav sõnaraamat (2009) selgitab, et võim on õigus või võimalus valitseda või käsutada kedagi, otsustada millegi üle. „Mõjuvõim on inimese võime mõjutada mingeid nähtusi ja protsesse ning panna teisi midagi tegema. Mõjuvõimu võib defineerida kui ühe isiku (grupi) potentsiaalset võimet (jõudu) mõjutada teisi inimesi (gruppi) täitma ülesandeid või midagi

tegema, mida nad muidu ei teeks. Mõjuvõimu olemasolu on juhtide ja liidrite üheks olulisemaks eelduseks ja tunnuseks.” (Türk, 2001:139) Mõju ja eestvedamine on seega tihedalt omavahel seotud. See aga ei tähenda, et mõju rakendamise puhul toimuks tingimata ka eestvedamine.

Mõju on potentsiaal ning eestvedamine jõustab selle potentsiaali. (Farmer, Aguinis, 2005:1070) Seejuures on oluline märkida, et mõjuallikad ei ole empiiriliselt iseseisvad ning enamikel juhtidest on kasutada kasvõi vähesel määral kõik viis French ja Raven’i poolt koostatud tüpoloogias välja toodud mõjuallikat. (Hinkin, Schriesheim, 1989:566). Kuna töötajate jõustamine saab alguse juhi tegudest, on oluline mõista, milliseid mõju allikaid juhid kasutavad. (Randolph, Kemery, 2011:103) Erinevate mõjuallikate abil loovad juhid organisatsioonis mõjustrateegiaid ning mõjutaktikaid neile oluliste tulemite saavutamiseks.

1.2 French, Raven’i mõjuallikate iseloomustused ja rakendusvõimalused.

1959. aastal avaldatud mõjuallikate tüpoloogia kõige keerukamaks esindajaks on ametlik võim. Ametlik võim on mõjuallikate kontekstis sisemine norm või väärtus, mis põhineb hoiakutel ja uskumustel. Oma pärinevuse tõttu annab see mõjuallikas võimaluse mõjutada inimese käitumist ilma, et tuleks rakendada mingeid kontrollmeetmeid. Alluv võib juhiga nõustuda, sest see valmisolek tuleneb mõnest tema sisemisest normist. Ametliku võimu aluseks on kultuurilised väärtused (vanus, intelligentsus, sugu jms), sotsiaalne struktuur ja selle aktsepteerimine. Kui juht kasutab ametlikku võimu laialdasemalt kui töötaja poolt aktsepteeritud, vähendab see juhi ametlikku võimu. Samuti vähendab see juhi atraktiivsust alluva silmis, mis tähendab, et väheneda võib ka meeldivuse mõjuvõim. (Raven, French, 1958; French, Raven, 1959) On uurimusi, mis viitavad, et mehed kasutavad ametlikku võimu rohkem kui naised. Põhjuseks on toodud asjolu, et naiste puhul ei peeta heaks tooniks samal määral autoriteedi nõudmist kui seda meestele lubatakse. Liiga enesekindlad ning mõjuvõimsad naised satuvad konflikti väliste ootustega korrektse käitumise osas. (Carli, 1999:85) Ametlik võim on seega kui mahukas komplekt sotsiaalses keskkonnas aktsepteeritavast atribuutikast.

Ametlik võim tähendab, et juhil on õigus oma ametikohale ning õigus teha teatavaid otsuseid. Kõige tavalisem legitimeerimise meetod on valimised. Teatud ametikohale valimisega saab valitud isik endale ametikoha legitiimsusega kaasnevad teised tunnused. Uues olukorras olev süsteem on ametliku võimu puhul alguses sõltuv mõjutajast. See süsteem ei vaja aga sel määral järelevalvet kui kompenseeriva mõjuvõimu või sunnivõimu rakendamisel. Uus süsteem saavutab stabiilsuse seetõttu, et ei sõltu mitte keskkonnast vaid töötaja sisemistest väärtustest. (Raven, French, 1958; French, Raven, 1959:266) Uude olukorda satub süsteem (käesoleval juhul tootmisettevõtte) näiteks juhul kui ametisse asub uus juht. Organisatsioon kohaneb ning süsteem saavutab iseseisvuse.

Ametlikku võimu peetakse kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu kõrval üheks peamiseks põhjuseks, miks juhi poolt antud igapäevased ülesanded täidetud saavad. Eriti oluline on see mõjuallikas suuremates organisatsioonides. Lisaks on ametlik võim üks kuluefektiivsemaid mõjuallikaid. (Yukl, Falbe, 1991:422) Silmas tuleb aga pidada ka seda, et kui vaid ametlikule võimule lootma jääda, tekitab see organisatsioonis rahulolematust, vastuseisu ning frustratsiooni. Kui ametlik võim pole toetatud kompetentsuse mõjuvõimuga, võib tähendada produktiivsuse langust töötajate hulgas. (Lunenburg, 2012:5) Ametlikust võimust üksi seega ei piisa. Ametlik võim peab olema toetatud teiste mõjuallikate olemasoluga, et temast kasu luua saaks.

Eesti kontekstis on oluline mõista, et Hofstede indeksi¹ järgi on tegemist riigiga, kus võimudistantsile on omistatud madal hinnang. See tähendab, et eestlased ei aktsepteeri inimest pelgalt tema staatuse pärast. Eestlased hindavad juhte, kes annavad neile võimaluse (eri)arvamust avaldada ning eestlased soovivad olla kaasatud otsustusprotsessi. (Hofstede Insights)

¹ Hollandi kultuuriuurija Geert Hofstede kirjeldab kultuuridevahelisi erinevusi kuue mõõtme abil, mis seletavad ära ligi poole kultuuridevahelistest erinevustest. <https://sisu.ut.ee/kultuuridkoolis/hofstede>

Oma esialgses teadustöös püstitasid teadlased French ja Raven hüpoteesi, et ametlikust võimust lähtuvad kaks järgmist: sunnivõim ning kompenseeriv mõjuvõim. (Carson et al., 1993:1151) Sunnivõim on defineeritud kui mõjutaja võimekus manipuleerida valentsidega. Sunnivõim tuleneb mõjutatava ootusest, et ta saab karistatud. Sunnivõimu rakendamise puhul püsib järelvalve vajadus mõjutaja poolt ning süsteem, millele sunnivõimu rakendatakse ei saa kunagi iseseisvaks. Lisaks sunnivõimu rakendamisele tuleb tegeleda mõjutatava mõjuväljas hoidmisega kui sunnivõim muutub liiga tugevaks. Aeg-ajalt on sunnivõim ja kompenseeriv mõjuvõim raskesti eristatavad. Mõlemad nimetatud mõjuallikate tüübid on aga seotud meeldivuse mõjuvõimuga. Sunnivõimu rakendamisel meeldivuse mõjuvõim väheneb. (Carson et al., 1993:1151) Kuna töötaja püüab karistust vältida, jääb suur osa tema potentsiaalset karistuse hirmus rakendamata.

Suurema sunnivõimuga juhtide puhul hindavad alluvad neid tihedamini protseduuriliselt ebaõiglaseks. (Mossholder et al., 1998:537) Seda leidu kinnitab ka Raven, French'i poolt (1958) läbi viidud eksperiment, mille raames nad jõudsid tulemuseni, et sunnivõimu rakendamine juhul kui juhil on ametlik võim, annab erinevaid ning mõõdukamaid tulemusi võrreldes sellega kui juhil ametlik võim puudub. Sunnivõimuga seega on küll saavutatav ajutine järeleandvus aga sunnivõimu kasutamisega kaasnevad ka soovimatud kõrvalmõjud nagu frustratsioon, hirm, kättemaks ning kaugenemine, mis omakorda võib viia kehvale töötulemusteni, rahulolematuseeni ning töötaja lahkumiseni. (Lunenburg, 2012:6) Sunnivõimu rakendamisega võtab töö autori arvates mõjutaja seega päris suuri riske.

Pöördudes jällegi sunnivõimu mõistmiseks Eesti kontekstis Hofstede indeksi poole võib kirjeldusest lugeda, et eestlased on oma naturilt pigem vaoshoitud ning piiravad end sotsiaalsete normidega. (Hofstede Insights) Magistritöö autori arvates viitab see juba enesekontrolli raames kehtestatud loomumomasele sunnivõimuse eksistentsile.

Teiseks ametlikust võimust lähtuvaks mõju allikaks on kompenseeriv mõjuvõim. Kompenseeriv mõjuvõim on defineeritud läbi premeerimise võimekuse. Kui töötaja usub et juhil on võimekus premeerida, hüvesid jagada või piiranguid vähendada, on kõnealuse

mõjuvõimu näitaja kõrge. Tootmisettevõtete puhul on kõige laialt levinumaks kompenseeriva mõjuvõimu kasutamise näiteks tulemustasu rakendamine (preemia tükitöö eest) eesmärgiga suurendada tootlikkust. Kompenseeriv mõjuvõim nõuab seega samuti pidevat mõjutajapoolset jälgimist. Vastupidiselt sunnivõimule ei soovi aga mõjutatav oma töö tulemusi mõjutaja eest peita. (French, Raven, 1959; Raven, 2008) Kompenseeriva mõjuvõimu pahupooleks on asjaolu, et inimesed harjuvad preemiaga, nende ootused kasvavad ning ootuste mitte realiseerumisel või preemiate kasvõi ajutisel vähenemisel käsitletakse seda sarnaselt sunnivõimu rakendamisele. Töötajad tunnevad, et nendega on manipuleeritud ning tekib rahulolematust. (Lunenburg, 2012:5) Kompenseeriv mõjuvõim võib kasvada meeldivuse mõjuvõimuks. (Carson et al., 1993:1151) Ühe rakendamine mõjutab seega ka teise osakaalu.

Kui läbi kompenseeriva mõjuvõimu rakendamise on saavutatud olukord, kus on tõusnud juhi meeldivus, loob see juhile soodsa võimaluse organisatsioonis muutusi läbi viia. Kompenseeriv mõjuvõim ei tekita vastumõju eeldusel, et oodatav preemia on ka saavutatav ning preemia on premeeritava silmis seaduslik. (French, Raven, 1959:263) Teadmusjuhtimise kontekstis on kompenseeriva mõjuvõimu kasutamist pigem ebaefektiivseks hinnatud. Küll aga on selle rakendamine asjakohane kui soovitakse tekitada muutust organisatsiooni kultuuris. (Jayasingam et al, 2010) Kompenseeriv mõjuvõim on seega mõjuallikate hulgas peibutise rollis.

Kompenseeriv mõjuvõim on French, Raven'i esialgse teadustöö kohaselt eellaseks kompetentsuse mõjuvõimule. (Carson et al. 1993:1151) Hilisema teadustöö raames leidsid Carson et al. (1993), et kompetentsuse mõjuvõimu eellaseks võib olla ka ametlik võim. Kompetentsuse mõjuvõimu tugevus on sõltuvuses mõjutatava arvamusel mõju tekitaja kompetentsuse osas. Hinnangu annab mõjutatav lähtuvalt enda teadmistest ning üldistest standarditest. Kompetentsuse mõjuvõim väljendub esmalt sotsiaalses mõjus mõjutatava kognitiivsele struktuurile. Käitumuslikud muutused on sekundaarsed. Uus tekkinud kognitiivne struktuur on alguses mõjutajast sõltuv. Informatsiooni mõjuvõim muudab selle aga aja jooksul mõjutajast sõltumatuks. Pidevat jälgimist kompetentsuse mõjuvõimu

rakendamine ei nõua (vastupidiselt kompenseerivale mõjuvõimule ning sunnivõimule). Kompetentsuse mõjuvõim võib nõrgeneda kui juhil on vähene meeldivuse mõjuvõim. Vähene meeldivuse mõjuvõim varjutab jällegi kompetentsuse mõjuvõimu omava inimese edastatud sõnumi. Sõnum hakkab väärtust omandama alles ajapikku kui juhi puudulikkust meeldivuse mõjuvõimust tulenev toime on vähenenud või kadunud. Psühholoogias nimetatakse seda uinumise efektiks. Kompetentsuse mõjuvõim on kitsam kui meeldivuse mõjuvõim. Kõrge meeldivuse mõjuvõimu puhul nende kahe kombinatsioonis ei tohi aga unustada võimalikku halo efekti. (French, Raven, 1959:267-268) Kompetentsuse mõjuvõim on töö autori arvates seega kõige pragmaatilisema iseloomuga kõigist viiest mõjuallikast.

Viiendaks aga mitte vähemoluliseks mõjuallikaks on meeldivuse mõjuvõim. Oma ulatuselt on see laiem kui kõik eelmised. Mida rohkem alluv tunneb, et on (või tahab) olla juhi moodi, seda tugevam on juhi meeldivuse mõjuvõim. Sama kehtib gruppide kohta. Kui mõjutatav on juba mõne grupi liige, teeb ta pingutusi, et grupis püsida. Siinkohal on oluline mitte segi ajada põhjuseid, miks alluv tahab juhi moodi olla või mõjutatav kindlasse gruppi kuuluda. See soov võib olla ka hirmust saada eemale tõugatud (misjuhu on siis tegemist sunnivõimuga) või soovist saada hüvesid (kompenseeriv mõjuvõim), või imetlusest teadmiste vastu (kompetentsuse mõjuvõim). Tihtipeale alluvad ei tajugi, kas ja kui suurel määral meeldivuse mõjuvõimu juhid neile rakendavad. (French, Raven, 1959:266) Seetõttu võib olla ka keeruline mõõta selle rakendamist.

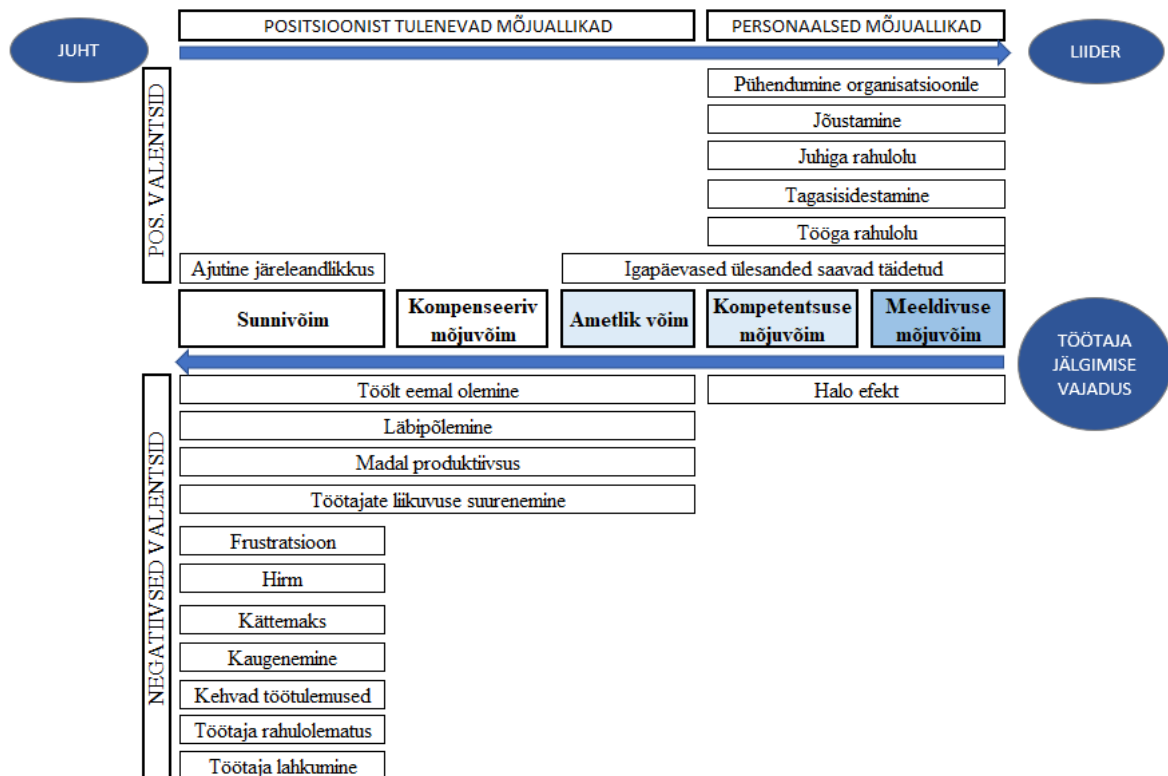
French ja Raven'i mõjuallikate tüpoloogia üks olulisi eeliseid on, et selle raames saab kirjeldada ka mõju, mis ei tulene struktuurist või välistest mõjutajatest. Meeldivuse mõjuvõim on väga personaalse iseloomuga mõjuallikas ning seda omistatakse tihedamini naistele, sest meeldivuse mõjuvõimu sisuks on muuhulgas heade suhete hoidmine. (Carli, 1999:83) Mõjusatele, juhiga rahulolu tekitavatele juhtidele, omistatakse samuti rohkem teistest mõjuallikatest just kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu (Yukl, Falbe, 1991:417; Nesler et al., 1999:751) Töö autori arvates kaasneb nimetatud mõjuallikate (kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõim) rakendamisel vähem jõulist vahele segamist töötajatele antud ülesannete täitmisega.

Tugevas seoses meeldivuse (ja kompetentsuse) mõjuvõimuga on mõjutamistaktikatest ratsionaliseerimine, sest tagades mõjutatavale piisava seletuse ei tunne mõjutatav ebaõiglust. (Mossholder et al., 1998:536) Ka töötajatele tagasisidestamise tulemuslikkuse osas on täheldatud seotust just meeldivuse ja kompetentsuse mõjuvõimuga. Tagasisidestamise tulemuslikkus sõltub olulisel määral töötaja enesehinnangust. Madala enesehinnanguga töötajad ei pruugi tagasisidet seetõttu konstruktiivselt kasutada, sest nad ei usu oma arenguvõimesse. Kõrge enesehinnanguga töötajad ei kasuta tagasisidet konstruktiivselt, sest neil on raske uskuda, et neil oleks vaja parendusi teha. Fedor et al. (2011:86) leidsid, et kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu rakendamine aitab negatiivset tagasisidet tulemuslikult töötajani viia. Seejuures tuleb aga arvestada, et madala enesehinnanguga töötaja puhul on neist kahest siiski olulisem kompetentsuse mõjuvõim, sest Fedor et al. (2011:88) kohaselt meeldivuse mõjuvõim madala enesehinnanguga töötaja edenemisel mõju ei oma. Kõrge enesehinnanguga töötaja puhul on aga negatiivse tagasiside aktsepteerimisel just olulisemaks komponendiks meeldivuse mõjuvõim. Organisatsioonis mentoreid otsides võiks magistritöö autori arvates seega toimida paremini need kooslused, kus mentoril on juhendatava silmis nii kompetentsuse kui meeldivuse mõjuvõim.

Kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu on nimetatud personaalseteks mõjuallikateks, sest need lähtuvad mõju omanikust. Ametlikku, sunnivõimu ja kompenseerivat mõjuvõimu on aga nimetatud positsioonist tulenevateks mõjuallikateks, sest tüüpiliselt on nad seotud positsiooniga organisatsiooni hierarhias. (Nesler et al, 1999:751). Liidritele omistatakse tavaliselt rohkem personaalseid mõjuallikaid (Yukl, Falbe, 1991:422) Lisaks on meeldivuse ning kompetentsuse mõjuvõim seotud usaldusega. Töötajad, kes oma juhti usaldavad, omistavad neile rohkem kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu. (Frost, Moussavi, 1992:11) Barjäär, mis tuleb mõju saavutamiseks ületada, on seega personaalsete mõjuallikate olemasolul märksa madalam kui positsioonist tulenevate mõjuallikate puhul.

French, Raven'i mõjuallikad ning nende rakendamise tulemid on kokkuvõtvalt esitatud joonisel 1. Erinevate mõjuallikate rakendamise kombinatsioonid viivad erinevate tulemiteni,

mis on mõjutatava jaoks seotud nii positiivsete kui negatiivsete valentsidega². Näiteks on sunnivõimu rakendamise tulemiks hirm ja kaugenemine, mis on seotud negatiivsete valentsidega. Meeldivuse mõjuvõimu rakendamine tekitab aga mõjutatavas positiivseid valentse ning on seotud juhiga rahuloluga ning pühendumisega organisatsioonile.



Joonis 1. French, Raven'i mõjuallikad ning nende rakendamise tulemid, (French, Raven, 1959; Zigarmi et al., 2015; Yukl, Falbe, 1991), autori koostatud.

French ja Raven'i 1959. aastal avaldatud teadustöös käsitleti informatsiooni mõjuvõimu kui üht osa kompetentsuse mõjuvõimust. Hiljem lahutas Raven mõjuallikate taksonoomias kompetentsuse mõjuvõimust informatsiooni mõjuvõimu kui eraldiseisva mõjuallika. Informatsiooni mõjuvõim hõlmab ligipääsu infole ning kontrolli selle üle, kuidas informatsiooni jagatakse. (Yukl, Falbe, 1991:416) Informatsiooni mõjuvõim tähendab, et mõjutatav aktsepteerib, mõistab ja internaliseerib muutust iseseisvalt. (Pierro et al,

² Valents on psühholoogias mõistena kasutuses emotsioonidest rääkides.

2008:1922) Informatsiooni omav inimene seega ei pruugi alati kompetentsuse mõjuvõimu omada. Oluline on ka oskus informatsiooni otstarbekalt kasutada.

French ja Raven'i mõjuallikate taksonoomia edasiarendus edasiste teadustööde najal on tänaseks arenenud IPI (*Interpersonal Power Inventory*) mudelini. Mõju interaktsiooni mudelit luues sai kuuest mõjuallikast 11. Kompenseeriv mõjuvõim ning sunnivõim lahutati ebaisikuliseks ning isikuliseks, ametlik võim jagunes: positsioonist tulenev (tugineb sotsiaalsetel normidel), kahepoolsest vajadusest tulenev (tugineb sotsiaalsel normil, et midagi saades tuleb samaga vastata), õiglusest tulenev (näiteks keegi on üle ootuste palju varasemalt pingutanud mõju omava inimese heaks) ja sõltuvusest tulenev (nõrgemaid tuleb aidata). (Raven et al., 1998:310) Kirjeldatud edasiarendus annab võimaluse veelgi sügavamalt uurida erinevates situatsioonides sotsiaal-psühholoogilisi koostoimeid.

Kõiki analüüsitud mõju allikaid saab jagada piltlikult väljendades tugevateks ja pehmeteks. Pehmeteks mõjuallikateks loetakse näiteks kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu, informatsiooni mõjuvõimu aga ka ametlikust võimust seda osa, mida nimetatakse sõltuvusest või positsioonist tulenevaks. Pehme mõjuallikate puhul on mõjutatavale jäetud rohkem otsustusvabadust. (Elias, Cropanzano, 2006:120) Pehme mõjuallikate kasutamist seostatakse kõrgema organisatsioonile pühendumuse näitajaga, kõrgema tööga rahulolu näitajaga, jõustamisega, produktiivsusega, enesekindlusega, plaaniga organisatsiooni pidama jääda ning oma organisatsiooni kodanikuna käitumisega.³ (Zigarmi et al., 2015:363) Muutusi tekitavad juhid kasutavad suurema tõenäosusega just pehmeid mõjuallikaid. Muuhulgas suurendavad nad seeläbi inimeste pühendumust organisatsioonile. (Pierro et al, 2013:1125) Pehmed mõjuallikad toetavad seega töö autori arvates paremini organisatsiooni jätkusuutlikkust.

³ Seda terminit kasutatakse, et tähistada töötajat, kes lisaks oma tavapärastele tööülesannetele on organisatsioonis valmis võtma ka töölepingu ja ametijuhendi väliseid ülesandeid täitmiseks. (Smith et al., 1983)

Tugevate mõjuallikate (sunnivõim, kompenseeriv mõjuvõim ja ametlik võim) kasutamist on seostatud läbipõlemisega, kõrgemate töölt eemal viibimise näitajatega, suurema töötajate liikuvusega ja madalama produktiivsuse ning enesekindlusega. (Zigarmi et al., 2015:363) Tavapäraselt pigem pehmetele mõjuallikatele reageerima pidanud inimesed on leplikumad ka siis kui juht peab mingil põhjusel kasutama tugevaid mõjuallikaid. (Pierro et al, 2013:1125) Keerulised kontekstid ei nõua seega tingimata jõulisi lahendusi vaid hästi valitud tasakaalu mõjuallikate rakendamisel.

Üldiselt on uurimuste raames jõutud järeldusele, et naistel on vähem mõjuvõimu kui meestel. Näiteks sunnivõimu rakendamist käsitletakse naiste ja meeste puhul erinevalt. Naiste puhul nähakse selle mõjuallika rakendamist negatiivsena, meeste puhul pigem positiivsena. Kui naisi on hindamas meessoos esindajad, saavad naised madalamaid hindeid võrreldes oma meeskolleegidega.⁴ (Elias, Cropanzano, 2006:127) Meestele omistatakse kõrgemaid näitajaid kompetentsuse mõjuvõimu ning ametliku võimu osas. Naised saavad kõrgemaid hinnanguid meeldivuse mõjuvõimu osas. Seejuures tuleb tähele panna, et kuigi liigne enesekindlus on naiste mõjustrateegiate puhul ohtlikum kui meeste puhul, ei ole naistele lubatud ka liigne tagasihoidlikkus. Nimetatud erinevused peegelduvad naiste ja meeste poolt valitud mõjustrateegiates. (Carli, 1999:87) Soo-stereotüüpsed ootused seega lausa determineerivad juhi jaoks mõjuallikate valiku.

Juhi soost lähtuvaid erinevusi kirjeldavate uurimuste osas tuleb aga tähelepanelik olla, sest need uuringud on tihti läbi viidud kontekstis, kus mõõdetavaks osutub vaid soo-stereotüüpne taju kasutatavast mõjuallikast ning reaalsed juhi-alluva koostöökogemused kogutud andmete taga puuduvad. Ragins, Sundstorm (1990) leidsid oma uuringu raames, et kontekstides, kus omavahelisest tegelikust koostöökogemusest lähtuvalt peavad mehed naissoost juhtidele hinnanguid andma, saavad naised kompetentsuse näitajates kõrgemad tulemused kui nende meessoost kolleegid. Ühe võimaliku põhjusena tõid teadlased välja, et soo-stereotüüpne suhtumine naistesse panebki neid rohkem panustama kompetentsuse mõjuvõimu

⁴ Kirjeldatud nähtust nimetatakse uuringutes terminiga *male sexism*. (Elias, Cropanzano, 2006)

arendamisse ning selle mõjuallika najal saavad nad kasutada ka teisi. Sama uuringu raames leiti, et kõige madalamad hinnangud meeldivuse mõjuvõimu osas annavad naissoost alluvad meesjuhtidele ning kõige rohkem ametlikku võimu omistavad alluvad samast soost juhtidele.

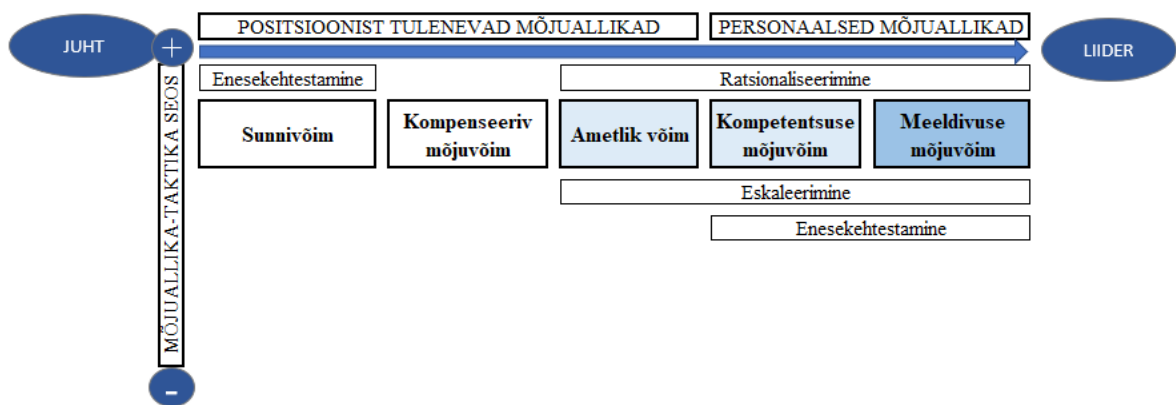
Kõik viis mõjuallikat on küll juhtidele kättesaadavad aga nende kasutamine on piiratud institutsionaalse keskkonnaga, kus mõju rakendada tuleb. Töötaja ning juhi mõju interaktsioon on mõjutatud muuhulgas välistest huvigruppidest, mis loovad ja aitavad elus hoida soo-stereotüüpseid ootusi.

Enamjaolt seostatakse mõjuallikate rakendamise mõõtmisel saadud kõrgeid näitajaid tugevama mõjuga. Võib aga olla ka vastupidiseid olukordi. Igasugune mõju tekitab vastasmõju, mis tähendab, et mõju on otseselt seotud sellega, kui suurt barjääri on mõjutaja võimeline ületama. Liiga tugeva mõju rakendamise korral võib soovitu asemel hoopis negatiivse mõju saavutada. (French, Raven, 1959) Teinekord võivad seega olla kõnekamad hoopis mõõtmisel tuvastatud madalad mõjuallikate kasutamise näitajad.

Nesler et al. (1999) juhtisid tähelepanu asjaolule, et varastes empiirilistes uuringutes summeeriti juhi üldise mõju hindamiseks saadud vastuste tulemid lihtsalt kokku ning tekitati seeläbi koondväärtus juhi üldise mõju kohta. „Selline lähenemine ei pruugi kajastada mõjuallikate rakendamise strateegiaid ning on ekslik järgnevatel põhjustel. On ebatõenäoline, et kõik mõjuallikad on võrdselt olulised iga kahepoolse suhtluse korral igas situatsioonis. Erinevates kontekstides viivad tulemusele erinevad mõjuallikate rakendamise strateegiad. Teiseks, lihtne liitmine ei võta arvesse üleliigsest mõjuallika rakendamisest tekkinud kahjulikke mõjusid. Kolmandaks, inimestel on välja kujunenud mõju teooriad või kognitiivsed representatsioonid ning ootused, kuidas mõju rakendatakse, mis läbi juhi üldine mõju võib olla suurem kui erinevate komponentide summa. Indiviididel on kognitiivne stsenaarium situatsioonideks kui neid püütakse mõjutada ning ootused selles osas, kuidas neid võib mõjutada.” (Nesler et al., 1999:752-753) Lisaks leidsid Nesler et al. oma uurimuse raames, et üldise mõjuvõimu mõõtmine kirjeldab paremini töötajate järeleandlikkust.

Mõjuvõim on tihedalt seotud juhi strateegiatega ning taktikatega (Raven, 2008:6-7), mis peaksid alluvaid juhtima ülesannete täitmisele. Pehme ja tugevate mõjutaktikate erinevus seisneb selles kui palju vabadust tunneb mõjutatav nende taktikatele alludes. Tugevad mõjutaktikad on võrdlemisi ebasõbralikud, kontrollivad ning karistavad. Teadlaste poolt on uuritud erinevaid võimalikke põhjusi, mis mõjustrateegiade valikut määravad. Nendeks võivad olla soolised erinevused, enesehinnang või vajadus millegi lõpetamise järele. (Pierro et al, 2008:1923) Mossholder et al. (1989:547) kohaselt tuleb strateegiade koostamisel silmas pidada, et nende rakendamise edukus jääb alati sõltuma mõjutatava õiglusest. Kui erineva mõjupotentsiaaliga inimesed peavad organisatsiooni eesmärkide täitmiseks koostööd tegema, tuleb arvestada, et tulem pole matemaatiliselt kalkuleeritav. Mõjutatavad soovivad näha, et ei jääks puudu protseduurilisest õiglusest.

Hinkin, Schreisheim (1990:232) uurisid oma teadustöös juhi poolt valitud mõju rakendamise taktikate ning mõjuallikatega seotud alluvate tajude seoseid ning leidsid, et ainuke positiivsete emotsioonidega seotud mõjutamise taktika on ratsionaliseerimine ehk seletuste jagamine antud tööjuhiste kohta. Erinevate mõjutamistaktikate seosed mõju allikatega on kirjeldatud joonisel 2.



Joonis 2. Juhile kättesaadavate mõjuallikate ning mõjutamistaktikate omavahelise seos. (Hinkin, Schriesheim, 1990), autori koostatud.

Näiteks on enesekehtestamine ning sunnivõim omavahelises positiivses korrelatsioonis. Ratsionaliseerimine on seotud ametliku võimu, kompetentsuse mõjuvõimu ja meeldivuse mõjuvõimuga. Enesekehtestamine (nõuete esitamine alluvale), eskaleerimine (positsiooni kasutamine), juurdumine (meelituste ja sõbralikkuse kasutamine), koalitsioonide loomine (toetuse ja koostöö otsimine), vahetamine (isikliku ohverduse pakkumine) ei tekitanud töötajates mingeid tundeid või tekitasid negatiivseid tundeid. Enesekehtestamise taktikat rakendades sunnivõimu kasutamise tajutajad suureneb ning juhi kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõim väheneb. Mõjutamise taktikad nagu koalitsioonide loomine, juurdumine ning vahetus joonisel ei kajastu, sest viidatud uurimuse raames tehtud leidudes ei sisaldunud positiivseid ega negatiivseid seoseid. Erinevaid taktikaid kasutades peab juht seega arvestama, et tulemuse saavutamiseks kaasneb muuhulgas töötaja jaoks kognitiivsete mustrite muutus juhi poolt rakendatavate mõjuallikate tajumises.

1.3 Mõju saavutamise võimalused ja rakendamise eripära tootmisettevõttes.

Vaatamata paljudele uurimustele, mille teostamisel on rakendatud French ja Raven'i sotsiaalse mõju teooriat, oli töö autoril päris raske leida selliseid, mis kirjeldavad mõjuallikate rakendamist tootmisettevõttes. Yukl, Falbe (1991) on uurinud erinevate mõjuallikate tähtsust alluvussuhetes ning samal tasemel olevate töötajatega suhtluses kolmes ettevõttes, millest kaks olid tootmisettevõtted. Pierro et al. (2008) viisid läbi uuringu ühes Kreeka toidutööstuses ning uurisid töötajate järeleandlikkust esmatasandi juhtide mõju osas. Politis (2005) uuris juhi mõjuallikate ning usaldusväarsuse mõju teadmusjuhtimise etappidele Araabia Ühendemiraatide tootmisettevõttes. Oluline on aga, et erinevates kontekstides on erinevate mõjuallikate kättesaadavus erinev (Podsakoff, Schriesheim, 1985:408), mistõttu kirjeldab töö autor siinkohal põhjalikumalt tootmisettevõtete konteksti.

Tootmisettevõtete protsessid on tihti standardiseeritud ning organisatsiooni struktuur hierarhiline. Ülesanded on horisontaalselt ja vertikaalselt hästi jaotatud. Hierarhilise struktuuri tõttu on töötajate panus otsustusprotsessi pigem marginaalne. Põhiliseks

väärtuseks peetakse seadmeid. Innovaatilisust ning autonoomsust tootmisettevõttes töötavalt personalilt tihti peale ei oodata. Vastupidiselt teenusettevõttele, kus sisenditeks on teadmised ja oskused ning väljundeid sageli füüsiliselt ei eksisteeri, on tootmisettevõtte sisendid ja väljundid ainelised. Toodetakse kliendist eraldiseisvalt ning ollakse fokuseeritud efektiivsuse saavutamisele. (Shek et al., 2015:206) Tootmisettevõtte võtmemõõdikud on töö autori hinnangul seega esmajärjekorras keskendunud tõhususele (ROI, ROE), teenusettevõtte omad mõjususele (kliendi rahulolu). Tootmisettevõtte eripära kirjeldavad karakteristikud võrrelduna teenusettevõttega on kirjeldatud tabelis 2.

Tabel 2. Tootmisettevõtte eripära iseloomustus võrrelduna teenusettevõttega.

	Tootmisettevõtte	Teenusettevõtte
Protsessid	Standardiseeritud	Heterogeenne
Struktuur	Hierarhiline	Detsentraliseeritud
Töötajate osalemine otsustusprotsessis	Marginaalne	Töötaja osalus on oluline
Juhtimisstiil	Autoritaarne	Autonoomne
Personal	Suur liikuvus. Väljaõpe organisatsioonisiseselt.	Eelnevat väljaõpet nõudev.
Sisendid	Ainelised	Teadmised, oskused.
Väljundid	Ainelised	Tihti füüsiliselt ei eksisteeri.
Toodang (tulem) valmib	Kliendist eraldiseisvalt	Kliendiga koostöös
Võtmemõõdikud	Tõhusus (ROI, ROE)	Mõjus (kliendi rahulolu)
Paradigma	Kaupade-keskne mõtteviis	Teenuse-keskne mõtteviis

Allikas: Shek et al., 2015, autori koostatud.

Tulenevalt eelnevast peetakse tootmisettevõtte juhtimisstiili pigem autokraatseks, tootjate huve teenivaks. Kirjeldustes kasutatakse sõnu tehinguline, direktiivne ning vähese jõustamisega. Industriaalset juhtimisstiili peetakse pigem ülesandele ning sunnivõimule fokuseerituks. (Shek et al., 2015:208) Tootmisettevõtte keskkond viitab seega positsioonist tulenevate mõjuallikate kasutamisele. Sellele keskkonnale omistatavad märksõnad

väljenduvad näiteks esmatasandi töötajatele rakendatavates boonussüsteemides. Oma iseloomult on boonused kompenseeriva mõjuvõimu rakendamine. Boonussüsteemide laiemaks eesmärgiks on aga teenida ettevõtte efektiivset toimimist, mõjutada töötaja tulemuslikkust, panustada üldisesse õiglustundes, kliendi rahulollu toodangu kvaliteediga ning kindlustada ettevõttesiseste reeglite täitmine. (Kerrin, Oliver, 2002:322) Iga süsteem saavutab teatud aja jooksul kindla taseme ning kohaneb saavutatud tasemega. Ettevõtte boonussüsteemides tehtavatel muudatustel on seega risk muutuda sunnivõimu väljenduseks. Sunnivõimuga on saavutatav ajutine järeleandvus. Sunnivõimu kasutamisega kaasnevad aga soovimatud kõrvalmõjud nagu frustratsioon, hirm, kättemaks ning kaugenemine, mis omakorda võib viia kehvide tulemusteni, rahulolematuseeni ning töötaja lahkumiseni. (Lunenburt, 2012:6) Tootmisorganisatsioonidesse on seega kui sisse kirjutatud mingi juhtimiskvaliteedi tase, millest edasi liikuda ei ole võimalik.

Eelkirjeldatu ei hõlma siiski viimastel aastakümnetel toimunud positiivseid muutusi vähemalt osades tootmisettevõtetes. Seoses globaliseerumisest tuleneva konkurentsi suurenemisega, tehnoloogia arenemisega ning sellest tuleneva muutuste juhtimise ning intellektuaalse kapitali arendamise vajadusega on ka tootmisettevõtted uues olukorras. Taylorlik tootmisorganisatsiooni loogika ei ole enam piisav. Tootlikkuse tõus on kriitiliseks eduteguriks rahvusvahelises konkurentsis ning alternatiiviks tootmise liigutamisele madalama tööjõukuluga riikidesse. (Mihail et al., 2013:191) Kaupade-kesksest mõtteviisist liigutakse ka tootmisettevõtetes üha enam teenuse-kesksesse paradigmasse. (Vargo, Lusch, 2007:1) See tekitab ootuse, et paralleelselt toimuvad muutused ka tootmisettevõtte juhtimisstiili osas.

Väga paljudes ettevõtetes rakendatakse terviklikku kvaliteedijuhtimist, *just-in-time* metoodikat, partnerlussuhteid tarneahelas ning erinevaid LEAN-metoodikaid. Nimetatud meetodid on aga suunatud tootmisprotsessis tekkivate kitsaskohtade lahendamisele moel, kus alahinnatud on töötaja rolli ning töötaja rolliga seoses juurutamisel tekkivaid takistusi. (Wood, 2005:198) Organisatsiooni tulemuslikkuse tagamiseks ning konkurentsieelise säilitamiseks on lisaks vaja töötajate jõustamist, koolitamist ning meeskonnatööd

omavahelises koostoimes eelneva kahega. Jõustamine toob endaga kaasa olulise hulga vastutuse liigutamist juhilt alluvatele. Jõustamise eelduseks on seega pidev töötajate koolitamine. Vastutasuks on kontrollmeetmetele rakendatavate kulude vähenemine ning tulemuslikkuse kasv organisatsioonis. (Birdi et al., 2008:471) Uus olukord lausa nõuab seega muutusi tootmisettevõtete juhtimiskvaliteedi osas.

Tavaliselt kipuvad juhid arvama, et töötajate jõustamine tähendab töötaja jaoks piirangute eemaldamist töökeskkonnast ning seeläbi madalate tulemuste saavutamist. Kindlate piiranguteta juhid eriti jõustada ei soovi. Töötajad aga ei soovi sellisel moel, piiranguteta, vastutust võtta ka. Jõustamine toimib kahesuunaliselt: juhilt töötajale luuakse jõustamise kontekst, töötajast juhi suunas tekitatakse juhile arusaam töötaja vajadustest ning seejärel jagab juht volitused. Üldiselt peetakse selle aluseks, et töötaja end jõustatuna tunneks tähenduse andmist tehtavale tööle, töötajale vajalike kompetentside olemasolu, enesemääratlust ja tunnet, et töötajal on ettevõttes mõju. (Kemery et al., 2014:213) Töötajad vajavad informatsiooni, selget visiooni, hästi defineeritud eesmärke ja rolle ning meeskonna-põhist vastutust tulemuste osas, et end jõustatuna tunda. Eelneva olemasolul mõistavad töötajad, kuidas rakendada autonoomsust ja omapoolset mõju. (Seibert et al., 2004) Igal ettevõttel on seega töö autori arvates terviklikku kvaliteedijuhtimist, *just-in-time*, tarneahela partnerlust ning LEAN-metoodikaid kasutades olemas (kui ettevõtte kirjeldatud juhtimise tööriistu kasutab) kõik eeldused luua keskkond, kus töötaja end jõustatuna tunneb.

Inimeste jõustamises, koolitamises ning meeskonnatööle julgustamises nähakse suurt konkurentsieelist. (Birdi et al., 2008:493) Kirjeldatud struktureeritud tootmisettevõtte keskkonnale peab seega tulemuslikkuse parandamiseks lisanduma töötajalt juhi suunas toimiv jõustamise komponent: tähenduse andmine tööle, töötaja kompetentsid, enesemääratlus ning töötaja mõju organisatsiooni arengule. Randolph ja Kemery (2011:103) jõudsid järeldusele, et töötajate jõustamisel on soovitatav juhtidel kasutada personaalseid mõjuallikaid ehk kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu, sest need mõjuallikad keskenduvad töötajale, mitte juhile. Positsioonist tulenevate mõjuallikate (ametlik võim, sunnivõim, kompenseeriv mõjuvõim) kasutamisel tekitatakse juhi ja töötaja vahele pigem

distant. Tuleb aga meeles pidada, et ametlikku võimu peetakse kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu kõrval üheks peamiseks põhjuseks, miks juhi poolt antud igapäevased ülesanded täidetud saavad. Eriti oluline on see mõjuallikas suuremates organisatsioonides. Lisaks on ametlik võim üks kuluefektiivsemaid mõjuallikaid. (Yukl, Falbe, 1991:422) Ettevõttes, mis toimib tervikliku kvaliteedijuhtimise või LEAN-metoodika loogika alusel, on tähtsal kohal pidev parendus ning kahjuks on leitud, et kompenseeriva mõjuvõimu rakendamine on osutunud problemaatiliseks kui soovitakse töötajatelt saada värskaid ideid. (Kerrin, Oliver, 2002:332-333) Mõjuallikate rakendamisel tootmisettevõttes tuleb seega lihtsalt uues teenusekeskses paradigmas ka uus tasakaalupunkt leida.

Hofstede hinnangu osas, mis kirjeldab inimeste võimekust toime tulla ebakindlusega, saavad eestlased päris kõrged punktid. Sisuliselt tähendab see, et eestlased eelistavad ebakindlust vältida. Inimestel on vajadus reeglite järele (isegi kui neid alati ei täideta), ollakse töökad, täpsed ja punktuaalsed. Innovatsioon seejuures kahjuks on küll natuke pärsitud. (Hofstede Insights) Tootmisettevõtte tulemuslikuks toimimiseks on töö autori arvates Eestis kultuurilises kontekstis päris head tingimused. Seda aga eeldusel, et juhid mõistavad lisaks majanduslikule kontekstile ka sotsiaal-psühholoogilist tausta ning on valmis mitte ainult kõige uuemaid tehnoloogiaid, vaid ka kaasaegsemaid juhtimisvõtteid kasutama. Organisatsioonikultuuri loomisel ning protsesside parendamisel on juhtidel märgatav sõnaõigus.

Olenemata valitud strateegiast kaotab ettevõtte konkurentsieelise kui operatiivtasand liiga palju kulutab. Efektiivsus tähendab muuhulgas parimate praktikate kasutamist. Sealhulgas inimeste juhtimises. Porter'ile (2013) tuginedes on 90% iga juhi tööst tulemuste parandamine läbi parimate praktikate, sest efektiivsus on edukriitiline tegur. Ettevõttel võib olla hea strateegiline positsioon aga see ei oma tähtsust, sest konkurendid on paremad. Strateegiline positsioneerimine ei tegele aruteluga, kas ettevõtte oma tegevuses on efektiivne. Efektiivsus lihtsalt peab olema organisatsiooni sisse kirjutatud. (Porter, 2013) Töö autori arvates on iga juhi otsustada, kas ta soovib organisatsiooni efektiivseks toimimiseks üksi pingutada või peab mõistlikuks oma meeskonda kaasata. Parimate praktikate korjel tuleb aga alustada oma

organisatsioonist ning tulemuslikkust eesmärgiks seades on siiski mõistlik organisatsiooni liikmeid kaasata. Alustama peaks juhtkonna tasandilt, analüüsides milliseid mõjuallikaid juht oma lähimate meeskonnaliikmetega koostööd tehes rakendab.

Kuna Eesti kontekstis autorile teadaolevat ühtegi kirjeldatud uuringut varem koostatud pole, võttis töö autor eesmärgiks välja selgitada, milliseid mõju allikaid ja kuidas kasutavad Eesti tootmisettevõtete tegevjuhid mõju saavutamiseks. Järgnev peatükk kirjeldabki selleks läbi viidud empiirilist uuringut ning uuringu käigus tuvastatud leide.

2. MÕJUALLIKATE RAKENDAMISE EMPIIRILINE UURIMUS

2.1 Uurimisprotsessi ja analüüsimeetodi kirjeldus.

Teoreetilises osas jõudis töö autor järeldusele, et mõju saavutamise võtete kaardistamiseks on vajalik küsitleda juhtide alluvaid, sest mõjuvõimu defineeritakse kui võimekust panna teisi midagi tegema (Türk, 2001:139). Kuna töö autorile teadaolevalt Eesti ettevõtete tegevjuhtide seas kasutatavaid mõju saavutamise võtteid varasemalt uuritud pole, oli mõjuallikate kaardistamiseks vaja empiirilist uuringut. Empiirilise osa elluviimiseks koostas käesoleva töö autor uurimisplaani. Uurimisplaan on kirjeldatud joonisel 3.

TEGEVUS	PERIOOD
1. Teooria läbitöötamine	07.12.19 - 12.01.20
2. Küsimustiku koostamine ja Google keskkonda üles seadmine	18.01 - 28.01.20
3. Valimi koostamine ehk tootmisettevõtete kontaktide otsimine	28.01 - 09.02.20
4. Uuringus osalemise kutsete välja saatmine	29.01 - 12.03.20
5. Vastuste kogumine	30.01 - 16.03.20
6. Vastuste analüüs ja süntees teooriaga	08.03 - 22.04.20
7. Järelduste koostamine	08.04 - 22.04.20

Joonis 3. Magistritöö uurimisplaan, autori koostatud.

Teaduskirjanduses on kõige enam levinud just French ja Raven'i viie mõjuallika rakendamise baasil tehtud uuringud, mistõttu otsustas ka käesoleva magistritöö autor jääda viie mõjuallika juurde ning küsimustikku mitte laiendada 11 mõjuallikale.

Psühhomeetriliselt korrektse sisuga küsimustiku välja töötamine on mitmeastmeline mahukas ülesanne, mis sisaldab muuhulgas küsimuste valideerimist. Nii mahuka ülesande edukaks lahendamiseks töö autor antud magistritöö raames võimalust ei näinud. Teoreetilise osa läbi töötamise käigus leidis aga töö autor näiteid mitmetest varasemalt kasutuses olnud küsimustikest. Magistritöös on rakendatud mõjuallikate kasutamise kaardistamiseks küsimustikku, mis tugineb Hinkin ja Schriesheim (1989) poolt välja töötatud väidetel. Nimetatud küsimustiku koostamisel on autorid arvestanud Podsakoff, Schriesheim'i (1985) varasemate teadusuuringute metaanalüüsi kriitikaga ning seetõttu pidas töö autor küsimustiku kohandamist käesoleva magistritöö tarbeks sobilikuks.

Hinkin, Schriesheim'i (1989) poolt läbi viidud uurimuse raames koostati kontseptuaalselt järjepidev ehk käitumist, mitte omadusi mõõtev, ning psühhomeetriliselt korrektne küsimustik mõjuallikate uurimiseks. Iga mõjuallika kaardistamiseks on küsimustikus neli erinevat väidet, mille tõele vastavust tuleb hinnata Likerti skaalal. Kokku on mõjuallikate rakendamise kaardistamiseks väiteid 20. Näiteks kirjeldab ametliku võimu kasutamist väide: „Minu juht saab minus tekitada tunde, et kohustusi tuleb täita.“ Sunnivõimu kasutamist kirjeldavatest väidetest üks on: „Minu juht saab mulle anda ebameeldivaid tööülesandeid.“ Meeldivuse mõjuvõimu rakendamist kirjeldab väide: „Minu juht tekitab minus tunde, et olen aktsepteeritud sellisena nagu olen.“

Kõik nimetatud uurimusest kasutusse võetud 20 väidet tõlkis inglise keelest eesti keelde magistritöö autor. Tõlked läbisid mitmeid kordusülevaatusi, mille eesmärgiks oli kindlustada et väidetesse ei jää semantilist mitmetähenduslikkust mis hilisemas etapis kahjustab kogutud vastuste kasutatavust analüüsiks.

Lisaks väidetele, mis kaardistavad French, Raven'i tüpoloogia mõjuallikate rakendamist ettevõtete tegevjuhtide poolt, lisas töö autor küsimustikku neli väidet, mõõtmaks juhi üldist mõjuvõimu. Kasutades ainult French ja Raven'i viie mõjuallika rakendamise mõõtmist võib jääda mõjustrateegiate rakendamise tõhususe osa küsitletavate poolt kirjeldamatuks. Erinevates situatsioonides, erinevates kahepoolsetes suhetes saavad aga määravaks erinevad

mõjuallikate rakendamise kombinatsioonid. Üldist mõjuvõimu iseloomustavad väited kaasas töö autor Nesler et al. (1999) uurimusest. Ka need väited on tõlgitud magistritöö autori poolt. Küsimused on kordi uuesti hinnatud eesmärgiga vältida semantilist mitmetähenduslikkust. Üldist mõjuvõimu kirjeldavate väidete allikana kasutatud Nesler et al. uuring viidi läbi üliõpilaste hulgas. Konteksti muutuse tõttu vajas seega muutmist ka üks väidetest. Magistritöö autori poolt muudetud väiteks on väide number viis töö Lisa 2 osas leitavas küsimustikus: „Minu juht saab mõjutada minu ametialast mainet väljapool organisatsiooni.“ Üldist mõjuvõimu kaardistab ka näiteks väide: „Minu juht saab mõjutada, et töötaksin pühendunumalt“.

Kõik küsimustikus kasutatud 24 väidet on leitavad osas Lisa 2. Üldist mõjuvõimu kirjeldavateks väideteks on väited kolm kuni kuus. Mõjuallikate rakendamist kaardistavateks väideteks on seitse kuni 26. Viimase, 30. lahti raames sai vastaja vabas vormis oma valikuid põhjendada. Vastajate poolt antud vabas vormis kommentaarid olid üldiselt seotud protsessiga ning kirjeldasid küsitlusest osa võtnute pingutusi. Idee, kuidas küsimustikule vastajatele ülesannet püstitada (Lisa 2 sissejuhatav osa küsimustikule vastajale) on pärit Raven et al. (1998:313) uurimusest.

Töö autori valik empiirilises uuringus keskenduda tootmisettevõtete juhtidele on põhjendatud Podsakoff, Schriesheim'i (1985) poolt kirjeldatuga, et erinevates kontekstides ei ole mõjuallikad võrdselt kättesaadavad. Näiteks on avalikus teenistuses piiratud kompenseeriva mõjuvõimu ja sunnivõimu kasutamine. Haridusasutustes omavad suuremat relevantsust ametlik võim ja kompetentsuse mõjuvõim (Nesler et al, 1999) Teiseks põhjuseks, miks autor keskendus tootmisettevõtetele oli asjaolu, et Eestis tegutseb töötlevas tööstuses üle 7500 ettevõtte, millest enam kui 200 on selliseid, kus töötab vähemalt 100 töötajat. 2018 aastal moodustas Eesti sisemajanduse koguproduktist (SKP) töötlev tööstus 15,4% ning töötlevas tööstuses on hõivatud 18,6% töötajatest, mis on EL'i riikide seas üks kõrgemaid näitajaid. Ekspordi osatähtsus töötleva tööstuse ettevõtete müügis oli 63,5% ning suhe keskmisse palka 95,3%. (2018. aasta majandusülevaade, MKM, 2019:16) Tegemist on

seega osaga Eesti majandusest, milles on väga suur hõivatute hulk ning erinevad juhtimispraktikad mõjutavad väga paljude töötajate rahulolu oma töise eluga.

Valik tegevjuhtidele keskenduda tuleneb eeldusest, et tegevjuhtidel on väiksem või suurem mõju kõikides organisatsiooni valdkondades. Kokku hinnatakse, et tegevjuht saab mõjutada ettevõtte tulemust kuni 45% ulatuses. (Dewar et al., 2019:2) Läbi oma lähimate meeskonnaliikmete saavad tegevjuhid oluliselt mõjutada organisatsiooni kultuuri ning meelestatust.

Palve oma otseste alluvate osalemine uuringus heaks kiita sai elektronposti kaudu 208 Eesti tootmisettevõtte tegevjuhti. Ettevõtted, mille juhtidele palve saadeti, omasid 2018 aastal müügitulu vähemalt miljon eurot ning tegevjuhiks oli eesti keelt suhtluskeelena valdav juht. 208'st uuringusse osalema kutsutud ettevõtetest oli meessoost tegevjuht ametis 183 (87,98%) juhul ning 25 (12,02%) juhul oli tegevjuhiks naine. Ettevõtte üldisesse elektronpostkasti läks kutse 61 juhul, sest tegevjuhi elektronposti aadress polnud magistritöö autorile leitav.

Kutsele vastas 22 juhti (10,58%), kellest neli andis eitava vastuse. Eitavate vastuste põhjendusteks olid infosüsteemide turvalisusnõuded, mis ei võimalda ligipääsu Google keskkonda üles pandud küsimustikule (1), ajapuudus (1) ning tegevjuhi ametiaja vähesus (1). Üks eitava vastuse andnud juhtidest jättis põhjuse lisamata. Uuringus osalemise kiitis heaks palve saanutest 18 juhti (8,65%), kellest 14 (77,78%) olid mehed ja 4 (22,22%) naised. Esimesele kutsele uuringus osaleda reageeris kaheksa juhti. Kaheksast kolm juhti palusid peale esimest kutset magistritöö raames uuritava teema ja metoodika kohta lisaselgitusi. Peale lisaselgituste jagamist kiitsid nad osalemise heaks. Kümne juhi puhul tuli rakendada korduvkutseid. Lisaks tegi töö autor juhtidele sõbralikke meeldetuletusi oma töötajad vastama innustada, sest vaatamata juhi heakskiidule uuringus osaleda, ei laekunud alati vastused juhtide meeskonnaliikmetelt kohe järgnevate päevade jooksul.

Uuringus osalenud ettevõtete tegevjuhtide meeskondade suurused olid erinevad, ulatudes kolmest kuni üheksa inimeseni. Üheksa osalenud ettevõtetest oli välisosalusel, üheksa

ettevõtte omanikeks olid eestlased. Valimisse kuulunud ettevõtete karakteristikud on koondatud tabelisse 3.

Tabel 3. Uuringus osalenud ettevõtete karakteristikud, autori koostatud.

	Ettevõtte kogu töötajate arv 2019	Vastanuid tegevjuhi otsestest alluvatest	Ettevõtte asukoht	Ettevõtte omandivorm
Ettevõte A	101-200	8	Tartumaa	Eesti omanik
Ettevõte B	101-200	7	Harjumaa	Välisomanik
Ettevõte C	51-100	6	Hiiumaa	Välisomanik
Ettevõte D	>200	5	Harjumaa	Eesti omanik
Ettevõte E	51-100	5	Harjumaa	Välisomanik
Ettevõte F	51-100	5	Tartumaa	Eesti omanik
Ettevõte G	>200	4	Pärnumaa	Välisomanik
Ettevõte H	>200	4	Võrumaa	Välisomanik
Ettevõte I	10-50	4	Pärnumaa	Välisomanik
Ettevõte J	>200	3	Harjumaa	Eesti omanik
Ettevõte K	>200	3	Saaremaa	Eesti omanik
Ettevõte L	10-50	2	Harjumaa	Eesti omanik
Ettevõte M	51-100	3	Harjumaa	Eesti omanik
Ettevõte N	51-100	2	Tartumaa	Välisomanik
Ettevõte O	101-200	2	Lääne-Virumaa	Välisomanik
Ettevõte P	10-50	1	Harjumaa	Eesti omanik
Ettevõte Q	<10	3	Järvamaa	Eesti omanik
Ettevõte R	51-100	2	Saaremaa	Välisomanik

Uuringus osalemise heaks kiitnud tootmisettevõtete tegevjuhid jagasid oma meeskonna liikmetega kutses sisaldunud linki küsimustikule. Tegevjuhtide poolt kasutatavate mõjuallikate kaardistamiseks rakendatud väited on välja toodud osas Lisa 2.

Küsitletavatel paluti mõeldes oma vahetule juhile (ettevõtte tegevjuht) hinnata esitatud väidete kehtivust situatsioonis, kus tekkinud olukord on tulnud lahendada juhi suuniseid, mitte töötaja enda eelistusi järgides. Skaala koostamisel tugines magistritöö autor varasemate empiiriliste uuringute metaanalüüsidele, mille raames on kritiseeritud järjestusskaala kasutamist selle psühhomeetrilise ebaadekvaatsuse tõttu. (Podsakoff, Schriesheim, 1985) Töö autori poolt esitatud 24 väite puhul tuli vastajal hinnata joonisel 4 esitatud Likerti skaalal, mil määral mõjutas vahetu juhi kohta esitatud väide töötajat juhi suuniseid järgima.



Joonis 4. Küsimustikus kasutatud Likerti skaala, autori koostatud.

Kõik juhid, kes andsid nõusoleku oma töötajate kaasamiseks uuringusse, said magistritöö autori poolt pakumise ettevõttepõhise vastuste koondi koostamiseks ning nendega jagamiseks. Viis juhti kasutasid pakumist ning ootavad koondit oma ettevõtte andmetest ja kas siis terve tööga tutvumise võimalust või järelduste ja kokkuvõtte osa.

Kvantitatiivse analüüsi allikaks oli tootmisettevõtete tegevjuhtide alluvatelt kogutud vastused. Mõjuallikate rakendamise kohta esitatud väidete vastustest koostas töö autor skaalad. Selleks arvutati iga vastaja puhul iga mõjuallika nelja vastuse keskmine, keskmiste standardhälbed ning variatsioonikoefitsendid, et oleks võimalik järeldusi teha kogutud andmehulgalt olenemata organisatsioonide eripäradest. Arvutatud variatsioonikoefitsent näitab tulemuste usaldusväärsust ning annab muuhulgas võimaluse analüüsida kui üksmeelsed on vastajad oma hinnangute andmisel. Küsimuste sisemise kooskõlalisuse

hindamiseks arvutas magistritöö autor koostatud skaaladele sisereliaabluse koefitsendi (Cronbach'i alfa) väärtuse. Sisereliaabluse koefitsendid on esitatud tabelis 4.

Tabel 4. Küsitluses kasutatud mõjuallikate väidete sisereliaabluse koefitsendid, autori koostatud.

Mõjuvõimu allikas	Küsitluses esitatud väidete hulk	Cronbach'i alfa
Kompenseeriv mõjuvõim	4	0,90
Sunnivõim	4	0,92
Ametlik võim	4	0,88
Kompetentsuse mõjuvõim	4	0,94
Meeldivuse mõjuvõim	4	0,94
Üldine mõjuvõim	4	0,68

Arvutatud väärtused jäid vahemikku 0,68, üldise mõjuvõimu puhul ning 0,88 – 0,94 French ja Raven'i viie erineva mõjuallika rakendamist kaardistavate küsimuste puhul. Aktsepteeritavaks sisereliaabluse koefitsendi määraks peetakse $>0,7$. (Nesler et al., 1999:763)

Kuna mõjuallikad ei ole empiiriliselt iseseisvad on Pearsoni korrelatsioonikordaja abil töös uuritud juhtide üldise mõju seotust mõjuallikatega ning French, Raven'i mõjuallikate omavahelisi seoseid. Üldise mõju ning mõjuallikate omavahelised seosed on leitavad osas Lisa 3.

2.2 Tootmisettevõtete töötajate arvamused neile rakendatavast mõjust.

Järgnev peatükk annab ülevaate Eesti tootmisettevõtete tegevjuhtide alluvate seas läbi viidud küsitluse tulemustest ehk sellest, milliste mõjuallikate rakendamist nad oma juhtidele omistavad.

Kokku laekus vastuseid 18 tegevjuhi meeskonnast, 69 inimeselt. Kaks vastanutest ei märkinud juhiks, kelle kohta nad vastused andsid, oma vahetut juhti, mistõttu nende kahe vastanute vastuseid edasises analüüsis kasutatud pole. Osalenud tegevjuhtide meeskondade (otsesed alluvad) suurusteks oli kolm kuni üheksa inimest. Vastuseid juhi kohta laekus ühelt kuni kaheksalt meeskonna liikmelt tegevjuhi kohta. Naisjuhtide kohta laekus kokku 18 vastust (26,1%), meesjuhtide kohta 51 (73,9%) vastust. Kogutud vastused kirjeldasid üldise mõjuvõimu ning viie erineva mõjuallika rakendamist.

Vastanutest 38 (55,1%) olid mehed ja 31 (44,9%) naised. Vastajate vanuse ning praeguse juhi alluvuses töötamise staaži kohta kogutud andmed on koondatud tabelisse 5.

Tabel 5. Küsimustikule vastanute kirjeldavad karakteristikud, autori koostatud.

	Vastanuid	Vastajate vanus (aastat)					Staaž juhi alluvuses			
		22-30	31-40	41-50	51-62	vanus märki mata	kuni 1 aasta	1-2 aastat	2-5 aastat	rohkem kui 5 aastat
Mehed	38	5	13	11	6	3	5	9	14	10
Naised	31	3	11	10	3	4	9	7	7	8

Meessoost tegevjuhtide kohta andis tagasisidet 20 naist ja 31 meest. Naissoost juhtide puhul olid vastavad numbrid 11 naist ja 7 meest.

Üldise mõjuvõimu ning positsioonist tulenevate mõjuallikate skaalad standardhälvete ning variatsioonikoefitsientidega on koondatud tabelisse 6. Juhi üldist mõjuvõimu kirjeldavad küsimused olid uuringusse kaasatud kuna erinevates situatsioonides kasutavad juhid erinevaid mõjustrateegiaid ning lihtne mõjuallikate hinnete summeerimine ei võta piisavalt arvesse negatiivseid väärtusi. Uurides vaid mõjuallikate kasutamist võib strateegiate osa jääda seega varjatuks. Lisaks on erinevates kontekstides olulised erinevad mõjuallikad. Nesler et al. (1999) kohaselt kirjeldab üldise mõjuvõimu näitaja paremini töötajate järeleandlikkust kui lihtsalt eraldiseisvate mõjuallikate tulemuste summeerimine.

Tabel 6. Üldisest mõjuvõimust ja positsioonist tulenevad tegevjuhtidele omistatavad mõjuallikate näitajad, autori koostatud.

	N	Üldine mõjuvõim			Positsioonist tulenevad mõjuallikad								
		Ü	SD	V	K	SD	V	S	SD	V	A	SD	V
Juhtide koond	69	4,06	1,07	0,26	4,79	1,31	0,27	3,40	1,61	0,47	4,28	1,19	0,28
Naisjuhid	18	4,22	0,77	0,18	4,85	1,07	0,22	3,39	1,53	0,45	4,75	0,60	0,13
Meesjuhid	51	4,00	1,15	0,29	4,76	1,39	0,29	3,41	1,63	0,48	4,11	1,30	0,32
Naised vastajatena	31	4,19	0,97	0,23	4,93	1,18	0,24	3,35	1,62	0,48	4,33	1,27	0,29
Mehed vastajatena	38	3,93	1,11	0,28	4,66	1,40	0,30	3,46	1,61	0,46	4,24	1,12	0,27
Naised naisjuhtide kohta	11	4,32	0,65	0,15	5,02	0,72	0,14	3,55	1,50	0,42	4,93	0,41	0,08
Mehed naisjuhtide kohta	7	4,07	0,91	0,22	4,57	1,42	0,31	3,14	1,53	0,49	4,46	0,71	0,16
Naised meesjuhtide kohta	20	4,11	1,10	0,27	4,88	1,37	0,28	3,25	1,68	0,52	4,00	1,45	0,36
Mehed meesjuhtide kohta	31	3,90	1,15	0,29	4,68	1,39	0,30	3,53	1,61	0,46	4,19	1,19	0,28

Tabelis kasutatud tähistused: N-vastajate arv, SD-standardhälve, V-variatsioonikoefitsient, Ü-üldine mõjuvõim, K-kompenseeriv mõjuvõim, S-sunnivõim, A-ametlik võim

Üldise mõjuvõimu kõrgemad hinded anti vastajate poolt naisjuhtidele. See tulemus võib viidata asjaolule, et naisjuhtide suhtes ollakse järeleandlikumad kui meesjuhtide osas. (Nesler et al., 1999) Või siis on naissoost tegevjuhid veenvamad. Naissoost vastajad olid seejuures samast soost juhti hinnates väga üksmeelsed. Kõige madalam tulemus üldise mõjuvõimu osas kuulub meesjuhtidele kui neile andsid hinnanguid nende endi sookaaslased. Naissoost vastajate hinnangud naisjuhtide üldise mõjuvõimu kohta olid kõige kõrgemate näitajatega.

Personaalsetest mõjuallikatest tulenevad tegevjuhtidele omistatavad näitajad (skaala, standardhälvete, variatsioonikoefitsient) on koondatud tabelisse 7. Järgnevate analüüsi tulemustega tutvudes tuleb seega jälgida tabeleid 6 ja 7 paralleelselt.

Tabel 7. Personaalsetest mõjuallikatest tulenevad tegevjuhtidele omistatavad näitajad, autori koostatud.

	N	Personaalsed mõjuallikad					
		Exp	SD	V	M	SD	V
Juhtide koond	69	3,97	1,46	0,37	4,33	1,37	0,32
Naisjuhid	18	4,13	1,30	0,32	4,57	1,24	0,27
Meesjuhid	51	3,92	1,50	0,38	4,25	1,41	0,33
Naised vastajatena	31	3,99	1,36	0,34	4,09	1,44	0,35
Mehed vastajatena	38	3,97	1,53	0,39	4,55	1,28	0,28
Naised naisjuhtide kohta	11	4,00	1,18	0,30	4,57	0,90	0,20
Mehed naisjuhtide kohta	7	4,32	1,44	0,33	4,57	1,63	0,36
Naised meesjuhtide kohta	20	3,99	1,44	0,36	3,83	1,61	0,42
Mehed meesjuhtide kohta	31	3,89	1,54	0,40	4,54	1,19	0,26

Tabelis kasutatud tähistused: N-vastajate arv, SD-standardhälve, V-variatsioonikoefitsent, Exp-kompetentsuse mõjuvõim, M-meeldivuse mõjuvõim

Kirjeldamaks Eesti tootmisettevõtete tegevjuhtidele omistatavaid mõjuallikaid analüüsis töö autor vastuseid nii juhi kui vastaja soolise kuuluvuse vaatenurgast. Lisaks uuris töö autor variatsioonikoefitsendi abil vastajate üksmeelsust antud hinnangute osas. Kõikide vastuste koondist selgub, et Eesti tootmisettevõtete tegevjuhtidele kõige enam omistatavateks mõjuallikateks on kompenseeriv ning meeldivuse mõjuvõim. Samu mõjuallikaid omistatakse kõige rohkem ka meessoost tegevjuhtidele. Asjaolu, et osalenud ettevõtete juhtide hulgas oli 73,9% meessoost tegevjuhte ning vastanute hulgas 55,1% mehi kujundab seega Eesti tootmisettevõtte tegevjuhile omistatavate mõjuallikate profiili.

Naissoost tegevjuhtidele omistatavad mõjuallikad erinevad meessoost juhtidele omistatavatest. Naisjuhtide puhul peetakse domineerivateks mõjuallikateks kompenseerivat mõjuvõimu ning ametlikku võimu. Ametlikku võimu, kompetentsuse mõjuvõimu ning veenvust on peetud kõige olulisemateks põhjusteks, miks juhi või kaastöötaja poolt edastatud

palve täidetud saab. (Yukl, Falbe, 1991:422) Naisjuhtide poolt antud ülesannetesse suhtutakse peale loodetavate hüvede teadvustamist seega meelestatusega, et antud ülesanded tuleb täita, sest ülesande omanik vastutab, peab oma kohustusi täitma ning vastama ametialastele ootustele. Seejuures on vastajad väljapaistvalt üksmeelsed just ametliku võimu osas.

Kui mehed eelistavad mõjustrateegiate valikul otsekoheseid strateegiaid, mis toetuvad kompetentsusele ja enesekindlusele, siis naiste poolt on eelistatud kaudsed strateegiad, mis viitavad rohkem sõltuvusele (*power of powerless*) ning vähem karistusele. (Carli, 1999:88) Sellele leidis magistritöö autor osalise kinnituse, sest alluvad, hinnates naissoost tegevjuhte andsid sunnivõimule madalamad hinded. Samas oli naisjuhte, kelle mõjuallikate komplektis oli sunnivõim päris kõrge näitajaga.

Naissoost tegevjuhtidele antud hinnangud on üldiselt märgatavalt üksmeelsemad (olenemata vastaja soost) kui meeste antud hinnangud. Olenemata küsimustikule vastaja soost kajastub antud vastustest, et juhi suuniseid täidetakse, sest naissoost juhil on ametlik võim. Naissoost juhtidele antud hinnangute üksmeelsuse osas tuleb siiski märkida, et ilmselt on tulemus mõjutatud naiste suurest osakaalust vastajate hulgas. Rohkem kui 60% naissoost tegevjuhtide hindajatest olid naised ning seetõttu jääb varju meessoost alluvate vastuste suurem varieeruvus. Mehed pole aga üksmeelsed ei nais- ega meessoost tegevjuhtide osas. Hinnanguid jätkub skaala mõlemasse otsa. Lisaks on naissoost tegevjuhtidele antud hinded peaaegu kõikide mõjuallikate osas kõrgemad meesjuhtide omadest. Vaid sunnivõimu puhul on tulemus vastupidine.

Kogutud andmete analüüsist ei järeldu, et naistele omistatakse sunnivõimu oluliselt vähem kui meestele. Vahe oli marginaalne. Küll aga kasutavad naised sunnivõimu vähem meesalluvate puhul ning sunnivõimu kasutavad juhid üldiselt rohkem oma soo esindajatega töiseid asju ajades. Sunnivõimu rakendamist seostatakse madala enesehinnanguga. (Carli, 1999:91) Et aru saada sunnivõimu rakendamise põhjustest uuritud tegevjuhtide puhul, oleks vaja küsitluses osalenud tegevjuhtidega läbi viia lisaintervjuusid ning jälgida nende tegevust

töökohal. Käesoleva magistritöö empiirilise uuringu raames nimetatud ülesande lahendamine tööplaanis ei sisaldunud.

Kinnituse leidis teoorias kajastatud väide (Carli, 1999:83), et naissoost tegevjuhtidele omistatakse rohkem meeldivuse mõjuvõimu kui meessoost juhtidele. Naissoost tegevjuhtide puhul viitasid meeldivuse mõjuvõimu rakendamisele nii nais- kui meessoost vastajad. Kõige kriitilisemad olid jällegi naissoost vastajad meesjuhtide osas. Meessoost tegevjuhtide kohta antud vastustes kajastuv kõrge meeldivuse mõjuvõimu tulemus on mõjutatud meessoost tegevjuhtide märgatavast meesalluvate (60,8%) hulgast. Kui vaadelda eraldiseisvalt meessoost ja naissoost vastajaid, avanevad hoopis uued perspektiivid ning esialgne leid nagu rakendaksid meessoost juhid meeldivuse mõjuvõimu mõlemast soost alluvatele, ei pea enam paika. Meeldivuse mõjuvõimu kaardistamiseks kasutatud väidete sõnastuse najal saab kokku võtta, et naised tegevjuhtidena suudavad mõlemast soost alluvaid aktsepteerida sellisena nagu nad on, tekitada tunde, et töötaja on väärtuslik, hinnatud ning oluline. Meessoost juhtide osas on naissoost vastajad mõnevõrra kriitilisemad.

Küsimustikule vastanud meessoost esindajad omistavad naisjuhtidele kompetentsuse mõjuvõimu rohkem kui nende meeskolleegidele. Väide, et meessoost tegevjuhtidele omistatakse rohkem ametlikku võimu ning kompetentsuse mõjuvõimu kui naisjuhtidele (Carli, 1999:83) seega kompetentsuse osas magistritöö uuringu raames kinnitust ei leidnud. Kinnituse leidis aga Ragins, Sundstorm'i (1990) leid, mis kirjeldab, et reaalsetes koostöösituatsioonides hinnatakse naissoost juhtide kompetentsuse mõjuvõimu kõrgemalt kui meeste oma. Magistritöö empiirilisi andmeid analüüsides ei tuvastanud töö autor, et naissoost tegevjuhtidele omistatakse vähem ametlikku võimu kui meessoost juhtidele.

Kui naised vastajatena omistavad juhtidele kõige rohkem kompenseerivat mõjuvõimu ning ametlikku võimu olenemata tegevjuhi soost, siis mehed omistavad juhtidele kõige rohkem kompenseerivat mõjuvõimu ja meeldivuse mõjuvõimu. Mehed annavad seeläbi märku, et täidavad juhi suuniseid lootuses saadavatele hüvedele ning seetõttu, et juht neid hindab ning oluliseks peab. Kompenseeriva mõjuvõimu rakendamist omistasid kõige enam naissoost

alluvad naisjuhtidele ning kõige kriitilisemad olid siin meessoost alluvad naisjuhtide osas. Samas tuleb aga siiski märkida, et jällegi oli naissoost vastajate hulgas oluliselt rohkem üksmeelt kui meeste hulgas.

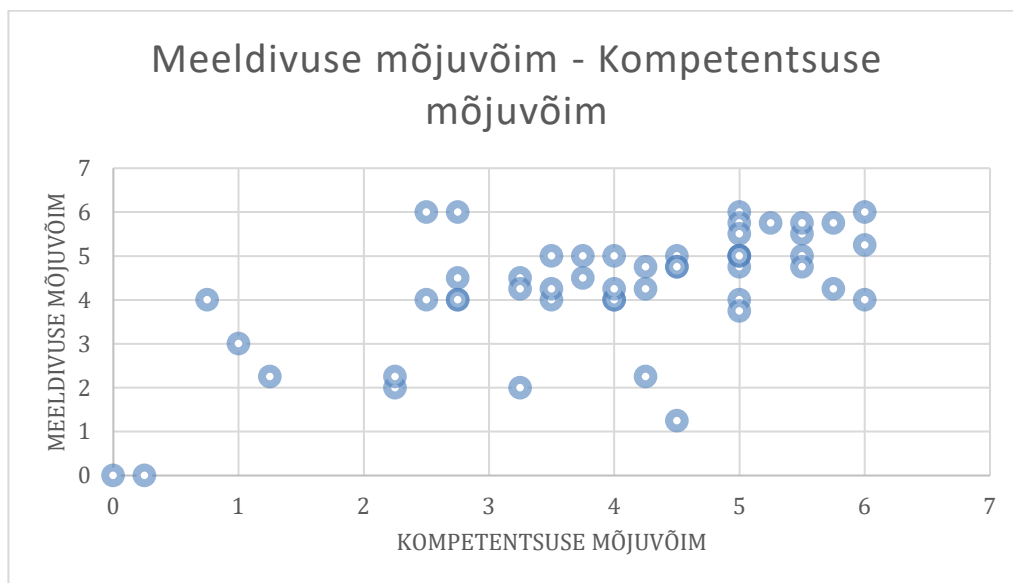
Magistritöö autor ei leidnud kogutud andmetest tõendust nähtusele, mida teaduskirjanduses nimetatakse *male sexism*. Tegemist on nähtusega, mille puhul meessoost alluvad annavad naissoost juhtidele kriitilisemaid hinnanguid kui meessoost juhtidele. (Elias, Cropanzano, 2006) Pigem peegeldab kogutud andmete analüüs hoopis vastupidist trendi. Naissoost vastajad on oluliselt kriitilisemad meessoost tegevjuhtide kui oma sookaaslaste osas. Selles kriitilisuses pole aga silmapaistvat üksmeelt.

Küsimustikule vastajatel paluti muuhulgas vastustesse märkida ka oma vanus ja tööstaaž juhi (kelle kohta vastuseid anti) alluvuses. Vanuse märkimine polnud kohustuslik, mistõttu oma vanuse lisas 62 vastajat (Tabel 5), seitse jättis vanuse märkimata. Antud vastuseid (Lisa 4) vanusegrupiti analüüsides selgub, et juhtidele omistavad üldist mõjuvõimu kõige rohkem nooremad vastajad, 22 kuni 30-aastased. Nemad on ka oma vastustes kõige üksmeelsemad. Vanuse tõustes üldise mõjuvõimu näitaja ning vastajate üksmeelsus kahaneb. Sarnane trend avaldub ka kompenseeriva ning meeldivuse mõjuvõimu puhul (Lisa 4, Lisa 5). Kõige madalamad näitajad nii üldise mõjuvõimu kui kõigi viie mõjuallika osas kuuluvadki vastajate gruppide 51-60 aastat. Sunnivõimu ning ametlikku võimu omistavad juhtidele kõige rohkem 31 kuni 40-aastased. Kompetentsuse mõjuvõimu 41 kuni 50-aastased.

Tööstaažist lähtuvalt andmeid (Lisa 6, Lisa 7) analüüsides selgub, et kõige kõrgemaid üldise mõjuvõimu hinnanguid juhtidele annavad kõige lühema staažiga töötajad. Kõige madalamaid need, kes juhi alluvuses on töötanud 2-5 aastat. Ka kompenseeriva mõjuvõimu, sunnivõimu ja ametliku võimu osas on nimetatud grupi näitajad kõige madalamad. Kõige kõrgemaid kompenseeriva mõjuvõimu näitajaid (seejuures võrdlemisi üksmeelselt) omistavad juhtidele töötajad, kelle tööstaaž juhi alluvuses on pikem kui 5 aastat. Kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu hinnangud juhile on nende töötajate puhul jällegi kõige madalamad. Kompetentsuse mõjuvõimu omistamine juhile väheneb tööstaaži pikenemisega

Mõjuallikad ei ole empiiriliselt iseseisvad ning juhtidel on kasutada kasvõi vähesel määral kõik French ja Raven'i poolt koostatud tüpoloogias välja toodud viis mõjuallikat. (Hinkin, Schriesheim, 1989:566) Seetõttu on oluline mõista ka mõjuallikate omavahelist korrelatsiooni. Tegevjuhtide kohta antud vastuste põhjal arvutatud mõjuallikate omavaheline korrelatsioon Pearsoni korrelatsioonikordajana on kirjeldatud osas Lisa 3. Sunnivõimu puhul kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimuga seoseid ei tuvastatud. Ülejäänud mõjuallikate puhul olid omavahelised seosed suuremal või vähemal määral olemas.

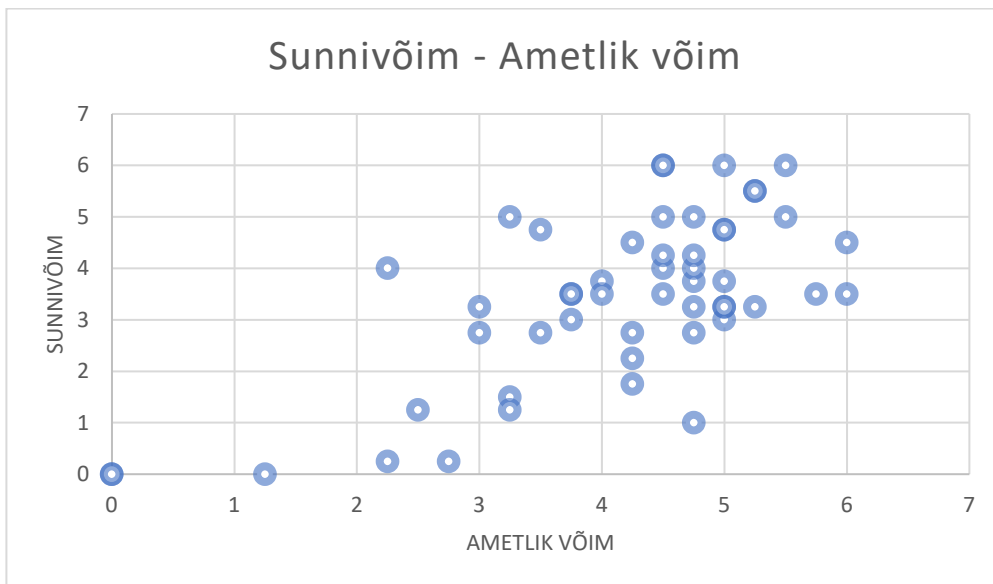
Märkimisväärses omavahelises seoses olid kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõim ($r=0,65$; $p<0,001$). Viidatud seos on kirjeldatud joonisel 5. Kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõim on mõlemad personaalsed mõjuallikad, mis lähtuvad mõju omanikust (Nesler et al., 1999) ning seetõttu on nende omavaheline tugev positiivne seos ka mõistetav.



Joonis 5. Meeldivuse mõjuvõimu korrelatsioon kompetentsuse mõjuvõimuga, autori koostatud.

Samuti on omavahelises tugevas seoses ametlik võim ja sunnivõim ($r=0,59$; $p<0,001$). Viidatud seos on kirjeldatud joonisel 6. Ametlik võim ja sunnivõim on juhi positsioonist tulenevad mõjuallikad ning nende omavaheline tugev positiivne seos on seega mõistetav.

Ametlikku võimu omistati uuringus osalevatele juhtitele olulisel määral. Nimetatud mõjuallikat domineerivana kasutavad juhid peaksid seega olema tähelepanelikud, sest ametliku võimu osakaalu suurenemisega suureneb ka töötaja jaoks tajutav sunnivõimu osakaal töises kontekstis.



Joonis 6. Ametliku võimu korrelatsioon sunnivõimuga, autori koostatud.

Kõige tugevam korrelatsioon üldise mõjuvõimu näitajaga on ametlikul võimul ($r=0,67$; $p<0,001$) ja kompenseerival mõjuvõimul ($r=0,62$; $p<0,001$). Ametliku võimu suur osakaal üldises mõjuvõimuses on seletatav asjaoluga, et ülejäänud neli mõjuallikat tulenevad ametlikust võimust (Carson et al., 1993) Teiseks võimalikest põhjustest, miks üldisel mõjuvõimul on tugev korrelatsioon ametliku võimuga võib olla, et seda peetakse kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu kõrval üheks peamiseks põhjuseks, miks juhi poolt antud igapäevased ülesanded täidetud saavad. Yukl, Falbe (1991:422) kohaselt on ametlik

võim eriti oluline suuremates organisatsioonides. Uuringus osalenud ettevõtetest oli kaheksa selliseid, kus töötab rohkem kui 100 töötajat.

2.3 Mõjuallikate rakendamise seaduspärasused ja järelused.

Magistritöö empiiriliste andmete analüüsist selgus, et kõige tugevam korrelatsioon juhtide üldise mõjuvõimuga oli ametlikul võimul ja kompenseerival mõjuvõimul. Töö autori arvates on ametliku võimu ning üldise mõjuvõimu korrelatsiooni põhjuseks asjaolu, et uuringule vastanud töötajad puutuvad oma juhiga tihedamini kokku just igapäevastes töistes situatsioonides. 2015 aastal EAS'i poolt avaldatud Eesti juhtimisvaldkonna uuring (lk 62) viitab, et pigem on spetsialistide ning keskastme- ja esmatasandi juhtide roll pikaajalise kavandamise juures märkimisväärselt vähenenud võrreldes aastaga 2010. Autori poolt esitatud tõlgendust tuleks aga uurida järgmiste tööde raames.

Kogutud andmeid eraldiseisvate ettevõtete tasandil analüüsides eristus üldjoontes viis erinevat juhi tüüpi. Erinevate tegevjuhi tüüpide defineerimiseks kasutatud andmed (skaala, standardhälve, variatsioonikoefitsient) on leitavad töö lisas, Lisa 8 ja Lisa 9. Eesti tootmisettevõtete tegevjuhtide tüübid lähtuvalt neile omistatud domineerivatest mõjuallikatest on visualiseeritud tabelis 8.

Mõjuallikate tugevad korrelatiivsed seosed ning juhi tüüp on omavahelises seoses vaid ühel juhul (kompenseerivat ning meeldivuse mõjuvõimu domineerivate allikatena kasutatav juht). Teiste tüüpide puhul tugevaid mõjuallikate korrelatsioone domineerivate allikatega töö autor ei tuvastanud. Nelja juhi puhul ei eristunud kahte domineerivat mõjuallikat (Tabel 8). Kolme puhul oli enim omistatavaid mõjuallikaid kolm. Ettvõtte R tegevjuhi puhul jäi teistele mõjuallikate alla vaid kompetentsuse mõjuvõim. Selle juhi puhul võis tagasisidet mõjutada asjaolu, et vastajaid oli vaid kaks ning vastanud märkisid koostöö pikkuseks 1-2 aastat.

Suurema osa tegevjuhtide puhul, kelle kohta vastuseid anti, pole domineerivaks mõjuallikaks sunnivõim, mida seostatakse erinevate töökeskkonda ja alluva-juhi vahelisi suhteid

iseloomustavate negatiivsete aspektidega kuni juhiga rahulolematuseni välja. (Hinkin, Schriesheim, 1989) Taju indiviidi mõjuvõimust on oluline määramaks tema tegelikku mõjuvõimu. Juht võib ju arvata, et ta on oma autoriteedi delegeerinud, kuid oma käitumises peab ta samuti järjekindlalt toetama töötaja jaoks psühholoogiliselt turvalist keskkonda. (Nesler et al, 1999; Randolph, Kemery, 2011) Sunnivõim seda turvalist keskkonda töökohal kindlasti ei loo.

Tabel 8. Eesti tootmisettevõtete tegevjuhtide tüübid olenevalt neile omistatud domineerivatest mõjuallikatest, autori koostatud.

Juhtide arv	Juhi positsioonist tulenevad mõjuallikad			Juhi isikust tulenevad mõjuallikad	
	Sunnivõim	Kompenseeriv mõjuvõim	Ametlik võim	Kompetentsuse mõjuvõim	Meeldivuse mõjuvõim
6		X	X		
4		X			X
2		X		X	
1			X		X
1				X	X
1		X	X		X
1	X	X	X		
1		X		X	X
1	X	X	X		X

Ettevõtete juhtidele hinnangute andmisel olid töötajad üldjoontes väga üksmeelsed. Siiski leidis ka paar erandit. Üldvalimit iseloomustades sellist üksmeelt töö autor ei leidunud kui eraldiseisvate ettevõtete tasandil.

Järgnevalt on kirjeldatud magistritöö empiirilise osa raames tuvastatud enim esinenud Eesti tootmisettevõtete tegevjuhtide tüübid olenevalt neile omistatud domineerivatest mõjuallikatest (Tabel 8).

Uuringus eristus kuus tegevjuhti kellele omistati peamiste mõjuallikatena ametlikku võimu ja kompenseerivat mõjuvõimu. Samuti üks juht, kelle puhul lisaks eelnevale kahele oli päris kõrge ka sunnivõimu näitaja. Mõlemaid mõjuallikaid (ametlikku võimu ja kompenseerivat mõjuvõimu) peetakse juhi positsioonist tulenevateks. (Nesler et al., 1999) Ametlikku võimu peetakse kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu kõrval üheks peamiseks põhjuseks, miks juhi poolt antud igapäevased ülesanded täidetud saavad. Eriti oluline on see mõjuallikas suuremates organisatsioonides. Lisaks on ametlik võim üks kuluefektiivsemaid mõjuallikaid. (Yukl, Falbe, 1991:422) Ametlikku võimu seostatakse kahjuks aga ka töötaja jaoks negatiivse tööalase emotsionaalse kogemusega. Kui töötajad kogevad töökohal negatiivsust, võivad nad end tagasi hoida töistes saavutustes ning hoolida vähem ettevõtte üldisest käekäigust. (Zigarmi et al., 2015:378) Tähelepanelik võiks olla leitud sunnivõimu ning ametliku võimu korrelatsiooni osas (Joonis 6 ja Lisa 3), sest sunnivõim tekitab kindlasti negatiivset afekti töökeskkonnas ning vähendab huvi panustada ja omaks võtta organisatsiooni saadikule omistatavaid omadusi. (Zigarmi et al., 2015:378). Autoriteedi delegeerimiseks (töötajate jõustamiseks) ei ole sunnivõim ning ametlik võim kindlasti parimad valikud, sest sunnivõim ei motiveeri lisakohustusi võtma ning ametliku võimu kasutamine ei vähenda sõltuvust juhist. (Randolph, Kemery, 2011:103) Mõlema mõjuallika osas olid küsimustikule vastajad seejuures võrdlemisi üksmeelsed.

Kui juht püüab oma meeskonna liikmeid jõustada ning seejuures kasutab peamiselt ametlikku võimu, edastab see töötajale vale sõnumi selle kohta, mida temalt tegelikult oodatakse. Ametliku võimu rakendamine ei aita kaasa töötaja iseseisvumisele ning keskendub pigem juhile kui töötajale. Seega ei ole eriti ametliku võimu rakendamise puhul põhjust loota, et toimuks töötaja jõustamine. Juhid võivad küll tegutseda lootuses, et nad oma töötajaid jõustavad, ära ei tohi aga unustada seda, mida töötaja tegelikult tajub. Positiivseid tulemusi annavad siinkohal pigem kompenseeriv, kompetentsuse ning meeldivuse

mõjuvõim. (Randolph, Kemery, 2011:103) Nimetatud mõjuallikaid kõikidele juhtidele ka tagasisides omistati. Teadliku juhtimisega saab nende osakaalu suurendada.

Kompenseeriva mõjuvõimu rakendamine on asjakohane kui muutmist vajab organisatsiooni kultuur. (Jayasingam et al, 2010) Kompenseeriv mõjuvõim on siiski pigem peibutusvahend eesmärkide täitmiseks. Ta on ajutise iseloomuga, vajab järelevalve teostamist ning kannab endas riski muutuda sunnivõimuks kui kompensatsiooni pidev pealevool lakkab. Kompenseeriva mõjuvõimu rakendamisel võib seega olla otstarbekas ettevõtte strateegilistest eesmärkidest lähtuvalt läbi mõelda, miks hüvesid jagatakse. Selgituste paremaks mõistmiseks võib siinkohal uuesti tähelepanu pöörata magistritöö teooria osas leitava koondile (Joonis 1), mis kirjeldab French, Raven'i mõjuallikate rakendamise tulemit.

Enim kompenseerivat mõjuvõimu ning meeldivuse mõjuvõimu suhetes oma lähimate meeskonnaliikmetega rakendavaid juhte oli uuritavate tegevjuhtide hulgas neli. Lisaks oli ühe juhi puhul kõrgema näitajaga ka ametlik mõjuvõim. Olenemata sellest, kas valime teoreetiliseks taustaks French, Raven'i esialgse teadustöö (kus nad viitasid, et kompenseeriva mõjuvõimu rakendamine on järgmine etapp ametlikust mõjuvõimust ning meeldivuse mõjuvõimu eellaseks on kompenseeriv mõjuvõim) või toetume teadlastele, kes leiavad, et nii kompenseeriva mõjuvõimu kui meeldivuse mõjuvõimu eellaseks on ametlik võim (Carson et al. 1993) on kõnealuse nelja tegevjuhi puhul tegemist juhtidega, kes pelgalt positsioonist tulenevatele võimalustele pidama pole jäänud.

Meeldivuse mõjuvõim on küll personaalse iseloomuga, kuid see ei tähenda, et tegemist oleks kuidagi juhi kontrolli alt väljas oleva mõõtmega alluva-juhi vahelistes suhetes. Nii ametliku võimuga liialdamisel kui sunnivõimu rakendamisel väheneb meeldivuse mõjuvõim (French, Raven, 1959). Kompenseeriva mõjuvõimu rakendamine võib kasvada meeldivuse mõjuvõimuks. (Carson et al., 1993) Eelnevas sõnastuses pole aga öeldud, et see kasv tingimata alati ka toimub. Seega on nimetatud juhtide puhul siiski tegemist millegagi, mis on nende endi loodud, lisaks tavapärasele ametlikust võimust tulenevatele väljunditele. Oma

juhtimisalase tegevusega on nad loonud ettevõttes soodsad tingimused muudatuste läbi viimiseks. (French, Raven, 1959:263) Keskmisest suurema varieeruvusega oli nende juhtide puhul sunnivõimu näitaja, mis viitab, et meeskondades on inimesi, kes seda mõjuallikat juhile teistest rohkem omistavad.

Kompenseerivat mõjuvõimu ja kompetentsuse mõjuvõimu peamiste mõjuallikatena omistati uuringus kahele juhile. Neid kahte uuringus osalenud juhti eristas asjaolu, et vastajate keskmine vanus oli mõnevõrra kõrgem (44 aastat, $N=7$; $SD=11,53$) kui teiste juhi tüüpide puhul. Kõigi vastanute (62 märkisid oma vanuse) keskmiseks oli 40,4 aastat ($SD=9$ aastat). Lisaks on siin ühe valimisse kuuluva ettevõtte puhul töötajaskonna arvust lähtudes tegemist mikroettevõttega. Mõlemad nimetatud tegevjuhtidele enim kasutatavaks omistatud mõjuallikad (kompenseeriv mõjuvõim ja kompetentsuse mõjuvõim) on samm edasi ametliku võimu rakendamisest. Tähelepanelik tuleb siinkohal olla, et kompetentsuse mõjuvõim võib nõrgeneda kui juhil on madal meeldivuse mõjuvõim. Ühe juhi puhul see ka kogutud andmetes kajastub. Detailsem info on leitav osas Lisa 9.

Madal meeldivuse mõjuvõim varjutab kompetentsuse mõjuvõimu omava inimese edastatud sõnumi. Sõnum hakkab väärtust omandama alles ajapikku kui juhi puudulikust meeldivuse mõjuvõimust tulenev mõju on vähenenud või kadunud. Liigse sunnivõimu rakendamisel meeldivuse mõjuvõim väheneb. (French, Raven, 1959:264) Siinkohal võib juhil abi olla Hofstede kultuuridimensioonide kokkuvõttest eestlaste kohta (Hofstede Insights) mõistmaks kui palju sunnivõimu rakendada, et mitte meeldivuse mõjuvõim kaotada. Kompetentsuse mõjuvõim ning meeldivuse mõjuvõim on personaalse iseloomuga mõju allikad, mida omistatakse liidritele. Edasiste positiivsete arengute korral võime seega nimetatud juhtidest käesoleva uurimuse kontekstis rääkida kui liidritest.

Peamiste mõjuallikatena ametlikku ja meeldivuse mõjuvõimu omistati uurimuses ühele juhile. Lisaks oli juhtide hulgas üks, kes eelmainitud kahele mõjuallikale lisaks sai kõrgemad näitajad ka kompenseeriva mõjuvõimu osas. Ametlik võim on mõjuallikate kontekstis sisemine norm või väärtus, mis põhineb hoiakutel ja uskumustel. Oma pärinevuse tõttu annab

see mõjuallikas võimaluse mõjutada inimese käitumist ilma, et tuleks rakendada mingeid kontrollmeetmeid. (French, Raven, 1959) Nende juhtide puhul tuleb pöörata tähelepanu asjaolule, et kui ametlik võim pole toetatud kompetentsuse mõjuvõimuga, võib täheldada rahulolematust, vastuseisu, frustratsiooni ning produktiivsuse langust töötajate hulgas. (Lunenburg, 2012:6) Samas ametlikku võimu peetakse jällegi kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu kõrval üheks peamiseks põhjuseks, miks juhi poolt antud igapäevased ülesanded täidetud saavad. Eriti oluline on see mõjuallikas suuremates organisatsioonides. Lisaks on ametlik võim üks kuluefektiivsemaid mõjuallikaid. (Yukl, Falbe, 1991:422) Selgituste paremaks mõistmiseks võib uuesti tähelepanu pöörata magistritöö teooria osas leitavale koondile (Joonis 1), mis kirjeldab French, Raven'i mõjuallikate rakendamise tulemit.

Kompetentsuse mõjuvõimu ja meeldivuse mõjuvõimu enim kasutatavate mõju allikatena rakendavaid juhte oli osalenute hulgas üks. Lisaks üks juht, kelle puhul kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimule lisandus kompenseeriv mõjuvõim. Nendest juhtidest võib juba rääkida kui liidritest. Sellistel juhtidel on väga head eeldused oma meeskonna liikmete jõustamisel. Mõlemad kasutatavatest mõjuallikatest on personaalsed mõjuallikad, mis lähtuvad juhi isikust, mitte ametikohast. Töötajate jõustamisel on oluline personaalsete mõjuallikate kasutamine. (Randolph, Kemery, 2011) Nimetatud mõjuallikaid kasutavad juhid on eriti soodsas olukorras kui ettevõttes kasutatavad töövahendid (terviklik kvaliteedijuhtimine, LEAN-metoodika jms) loovad töötaja jaoks struktureeritud keskkonna, mille raames vastutuse võtmine on toetatud. Tsiteerides Kemery et al. (2014:214) „Tõeline jõustamine sõltub sellest, kas töötajatel on autonoomsus tegutseda selgete piirid raames, mis toimivad juhistena“.

Tegevjuhi poolt rakendatavate mõjuallikate kaardistamiseks kasutatud küsimustiku viimane lahter andis vastajatele võimaluse eelnevaid vastuseid laiendada kommentaaridega. Järgnev on ühe sellise töötaja kommentaar, kelle juhile omistasid vastajad kõige enam just kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu:

„Meie ettevõttes on osakondade juhid piisavalt vabad oma otsustes, kuid siiski on teada juhataja ootused. Seetõttu ütleksin, et osakondade juhid on motiveeritud tööalaseid eesmärke saavutama pigem omal initsiatiivil, mitte juhataja eestvedamisel. Tõsi, juhataja saab mõjutada tööalast motiveeritust, kuid siiski on suur roll isiku enda eesmärkidel. Kui isiklike eesmärke ei saaks teostada, siis ma ei usu, et juhi motiveerimine pikas perspektiivis soovitud eesmärgini viib. Pigem lahkuks osakonna juht ja otsiks ettevõtte, kus saaks enda nägemust teostada. Meil on selles osas "vabad käed" ja osakondade juhid saavad minu hinnangul piisavalt ka enda eesmärke teostada.“

Positiivne tööine kogemus on seotud kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimuga. (Zigarmi et al., 2015) Pühendumine ülesande täitmisele on seotud kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimuga. (Yukl ja Falbe, 1991) Samuti on nimetatud mõjuvõimu allikad seotud positiivselt organisatsiooni tulemuslikkusega (Podsakoff, Schriesheim, 1985) Kompetentsuse mõjuvõimu rakendamisel juhi poolt tuleb aga siiski olla ettevaatlik, sest kui arvestada, et töötaja jõustamise üheks eelduseks on psühholoogiline valmisolek võtta delegeeritud autoriteeti ja vastutust, siis vähemal hulgal kompetentsuse mõjuvõimu rakendamisel juhi poolt suureneb töötaja valmisolek jõustamiseks. Töötaja on valmis rakendama rohkem enda kompetentsust. (Randolph, Kemery, 2011) Teiseks märkimisväärseks riskiks käsitletavate juhtide puhul on halo efekt. (French, Raven, 1959:268) Selliste juhtide puhul, kes peamiselt kasutavad kompetentsuse ning meeldivuse mõjuvõimu on täheldatud ka tulemuslikkust ettevõtluses ning madalamat töötajaskonna liikuvust organisatsioonis. (Jayasingam et al, 2010:138) Koolitatud töötajaskonna hoidmise ja nende tööse motivatsiooni kasvatamise võtmeks pole seega legitiimse juhi puudumine vaid läbi teadliku tegevuse juhtimisele jõustava sisu andmine.

Tootmisettevõtete töötajate arvamused neile rakendatavast mõjust on mitmetel juhtudel sarnased teaduskirjanduses kajastatule. Antud magistr töö empiirilise analüüsi raames leidis töö autor aga ka vastupidist teooriaga. Töö teoreetiliste vaatepunktide võrdlus empiiriliste leidudega ning töö autori tõlgendused leidudele on koondatud tabelisse 9.

Tabel 9. Teoreetiliste vaatepunktide ja empiiriliste leidude võrdlus töö autori tõlgendustega, autori koostatud.

Teoreetiline vaatepunkt	Empiiriline leid	Töö autori tõlgendus
Naissoost juhid kasutavad vähem sunnivõimu kui nende meeskolleegid. (Carli, 1999:88)	Naissoost juhid ei kasuta vähem sunnivõimu kui meesjuhid. Sunnivõimu rakendatakse rohkem samast soost alluvatele.	Samast soost alluvatega tunnevad juhid end enesekindlamalt ja seetõttu ollakse valmis ka rohkem sunnivõimu rakendama.
Naissoost juhtidele omistatakse rohkem meeldivuse mõjuvõimu kui nende meessoost kolleegidele. (Carli, 1999:83)	Naissoost juhtidele omistati meeldivuse mõjuvõimu rohkem kui meessoost juhtidele ning seda nii nais- kui meessoost alluvate poolt.	Naissoost juhid kasutavad mõju saavutamiseks meessoost juhtidest erinevaid strateegiaid.
Mehed kasutavad rohkem ametlikku võimu kui naised (Carli, 1999:85)	Naissoost juhtidele omistati rohkem ametlikku võimu kui nende meessoost kolleegidele.	Siin võib olla põhjus sügavamates psühholoogilistes arusaamades. Õpetaja rollis on tihti emad ja naised.
Naistel on vähem mõjuvõimu kui meestel. (Elias, Cropanzano, 2006:127)	Naissoost juhtidele omistatud üldise mõju näitajad oli kõrgemad kui meesjuhtidele antud hinnangud.	Naissoost juhid kasutavad tõhusamaid mõjustrateegiaid.
Kui naisi on hindamas meessoost esindajad, saavad naised madalamaid hindeid. (Elias, Cropanzano, 2006:127)	Naissoost juhid said meessoost hindajatelt kõrgemaid hindeid kui nende meessoost kolleegid. Erandiks oli vaid sunnivõimu rakendamisele antud hinnang.	Reaalsetes koostöösituatsioonides väheneb soo-stereotüüpne tajus.
Kontekstides, kus omavahelisest tegelikust koostöökogemusest lähtuvalt peavad mehed naissoost juhtidele hinnanguid andma, saavad naised kompetentsuse näitajates kõrgemad tulemused kui nende meessoost kolleegid. (Ragins, Sundstorm, 1990)	Naistele omistati meessoost alluvate poolt rohkem kompetentsuse mõjuvõimu kui nende meessoost kolleegidele.	Naissoost juhid peavadki rohkem erinevate kompetentside tekitamise ning arendamise panustama, et oma ametis mõju saavutada või ametiredelil edasi liikuda.

Kui tootmisettevõtte juhtimisstiili peetakse pigem autokraatseks, tootjate huve teenivaks ning kirjeldustes kasutatakse sõnu tehinguline, direktiivne ning vähese jõustamisega, viitab see, et industriaalset juhtimisstiili peetakse pigem ülesandele ning sunnivõimule fokuseerituks. (Shek et al., 2015:208) Tootmisettevõtte keskkonnas võiks seega oodata rohkemat positsioonist tulenevate mõjuallikate kasutamist. Empiirilise uurimuse raames selgus, et kolmandikule uurimuses osalenud ettevõtete tegevjuhtidele tõesti omistatakse domineerivate mõjuallikatena positsioonist tulenevaid. Sama palju eristus aga ka juhte, kellele omistati nii positsioonist tulenevaid kui personaalseid mõjuallikaid. Eristus üks juht (ja teine mõningase lisaga), kellele domineerivate mõjuallikatena omistati personaalseid allikaid, kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu. Mõlemad ettevõtted kuuluvad eestlastest omanikele.

Eesti tootmisettevõtete kontekstis mõjuallikaid analüüsides on seega ilminguid, et ainult Taylorliku tootmisorganisatsiooni loogikaga Eestis tootmisettevõtteid ei juhita ning tootmisettevõtete juhtide poolt rakendatavad mõjuallikad on loonud eriilimelisi juhtimiskultuure olenemata ettevõtte geograafilisest asukohast, juhi soost või ettevõtte suurusest. Siinkohal väärib meenutamist ka viide Hofstede indeksile, millest võib lugeda, et eestlased ei aktsepteeri inimest pelgalt tema staatuse pärast. Eestlased hindavad juhte, kes annavad neile võimaluse (eri)arvamust avaldada ning eestlased soovivad olla kaasatud otsustusprotsessi.

Käesolev magistritöö on autorile teadaolevalt esimene omataoline Eestis ning selle raames ei olnud eesmärgiks leida vastust, kas ja kuidas erinevate mõjuallikate rakendamine mõjutab ettevõtte tulemuslikkust, mistõttu pole võimalik ka välja tuua, milline esinenud mõjuallikate kombinatsioonidest on Eesti tootmisettevõtete juhtimise kontekstis kõige tulemuslikum. Sellele ning teistele töö koostamisel tekkinud küsimustele on võimalik vastused leida edasiste uurimuste raames antud magistritöö najal.

KOKKUVÕTE

Suuremas osas ettevõtetes pingutatakse igapäevaselt strateegiliste eesmärkide ellu viimise nimel: koostatakse ja korrigeeritakse plaane, reageeritakse tehtud vigadele, viiakse läbi muudatusi, peetakse töötajatega arenguveestlusi. Oma tööstusharus on aga vähesed konkurentidest pika sammu võrra ees. Põhjuseks tuuakse tihedat konkurentsi ning nii omanikud, juhid kui spetsialistid leiavad kurnava päevatöö kõrvale meeldivamaid tõiseid alternatiive, mis aitavad motivatsiooni hoida. Mõistmata seejuures, et on võrdelemisi suur tõenäosus, et nad on organisatsioonis toimivad sotsiaal-psühholoogilised protsessid tegelikult enda jaoks lahti mõtestamata jätnud ja sellest tulenevalt on väga hea strateegia ellu viimine ühte või lausa kahte jalga lonkamas, sest ettevõtte personali ressurss pole täiel määral strateegia ellu viimisse keskpärase või kehvapoolse juhtimise tõttu kaasatud.

Magistritöö raames proovis töö autor olla abiks nende pealtnäha keerukate aga tegelikult lihtsate ning väga inimlike protsesside avamisel. Nähtuse mõistmiseks püstitati viis uurimisülesannet. Esmalt avati teema teoreetilisi aspekte mõjust tootmisettevõtte kontekstis ja seejärel viidi läbi empiiriline uuring.

Töö esimene peatükk tõi välja mõju tootmisettevõtte kontekstis, selle olemuse ning kirjeldas, et juhi mõju oma meeskonnaliikmetele on French, Raven'i tüpoloogiat kasutades vaadeldav läbi viie erineva mõjuallika: ametlik võim, sunnivõim, kompenseeriv mõjuvõim, kompetentsuse mõjuvõim ja meeldivuse mõjuvõim. Kõik nimetatud mõjuallikad on juhtidele suuremal või vähemal määral kättesaadavad olenemata kontekstist ning eraldiseisvalt või omavahelises koostoimes omab nende mõjuallikate rakendamine olulisust erinevates juhtimisega seotud toimingutes või personali juhtimise tulemis.

Teoreetilise osa kolmandas alapeatükis tõi töö autor välja, et tootmisettevõtted oma ajalooliselt taustalt on väga direktiivsed ning pigem sunnivõimule orienteeritud. Viimastel aastakümnetel on aga toimunud nihe kaupadekesksest mõtteviisist teenusekesksesse ka tootmisettevõtete puhul. Suurimaks mõjutajaks on tehnoloogia areng, mis tekitab vajaduse harituma töötajaskonna järele ning on alternatiiviks tootmise liigutamisele madalama tööjõukuludega riikidesse.

Magistritöö empiirilises osas kirjeldati andmete kogumise ja töötlemise metoodikat. Töös on kasutatud andmete korjamiseks tegevjuhtide alluvate küsitlemist Google keskkonda üles seatud küsimustiku abiga. Kaheksateist Eesti tootmisettevõtte tegevjuhti olid siinkohal töö autorile abiks, lubades küsitleda oma alluvaid. Küsimustikule vastajaid kogunes 69. Töö autori eesmärgiks oli välja selgitada, milliseid võtteid kasutavad Eesti tootmisettevõtete tegevjuhid mõju saavutamiseks. Andmete analüüsil kasutati kvantitatiivset meetodit. Andmeanalüüsi allikaks oli tootmisettevõtete tegevjuhtide allumatelt küsimustiku abil kogutud vastused. Uuringusse osalema kutsuti 208 ettevõtet. Kutsututest 18 otsustas uuringust osa võtta. Osalenud ettevõtete tegevjuhtidest 14 olid mehed ning neli naised.

Antud vastuste põhjal selgus, et enim kasutatavateks mõjuallikateks Eesti tootmisettevõtete tegevjuhtide hulgas on kompenseeriv mõjuvõim ja meeldivuse mõjuvõim. Tulemus on mõjutatud asjaolust, et suurem osa tootmisettevõtete tegevjuhte Eestis on mehed ning mehed omistavad oma sookaaslastele rohkem meeldivuse mõjuvõimu. Naised, hinnates tegevjuhte, omistavad neile rohkem ametlikku võimu. Uuringutulemuste põhjal võib väita, et naissoost tegevjuhid erinevad meessoost juhtidest. Naissoost tegevjuhtide puhul on kõrge näitajaga meeldivuse mõjuvõim olenemata sellest, kas hinnanguid annavad mehed või naised. Ka kompetentsuse mõjuvõimu omistatakse naissoost tegevjuhtidele rohkem kui meessoost juhtidele. Kõige kõrgemaid hindeid said seejuures naissoost tegevjuhid meessoost hindajatelt. Vastupidiselt teoorias viidatule kasutavad sunnivõimu ka naissoost tegevjuhid. Sunnivõimu rakendavad juhid aga tihedamini pigem samast soost alluvate puhul. Lisaks on naissoost tegevjuhtide üldise mõjuvõimu näitaja kõrgem kui nende meessoost kolleegide oma. Vastuseid andes olid naissoost vastajad üldiselt üksmeelsemad kui mehed.

Ettevõttepõhiste vastuste analüüsi põhjal eristus viis erinevat tegevjuhi tüüpi. Enim on Eestis tootmisettevõtete tegevjuhte, kellele peamiste mõjuallikatenä omistatakse kompenseerivat mõjuvõimu ning ametlikku võimu. Sageduselt järgmine tegevjuhi tüüp on need, kellele omistatakse enim kompenseerivat mõjuvõimu ning meeldivuse mõjuvõimu. Uuringus eristus üks tegevjuht (ja teine mõningaste lisadega), keda võib juba uuringu kontekstis liidriks nimetada. Sellisele juhile (liider) omistavad meeskonna liikmed peamiste mõjuallikatenä kompetentsuse ja meeldivuse mõjuvõimu. Empiirilisi andmeid analüüsisel selgus seega, et tootmisettevõtete juhtidele ei omistata pelgalt positsioonist tulenevaid mõjuallikaid nagu seda tootmisorganisatsioone iseloomustavale kirjeldusele tuginedes oodata võiks. Eesti tootmisettevõtted pole ühetaolised Taylorliku tootmisettevõtte loogika kandjad.

Magistritöö teoreetilise tausta kitsaskohaks võib pidada, et varasemad uurimused, millele on üles ehitatud magistritöö teoreetiline osa, olid tihti läbi viidud akadeemilises keskkonnas ja/või esitatud küsimused olid hüpoteetilisel laadi. Vaid mõned üksikud artiklid kirjeldasid selliste uurimuste tulemusi, mis olid läbi viidud tootmisettevõtetes. Antud magistritöö raames on küsimustele vastajad (N=69) reaalses igapäevastes töistes kontaktides uurimuses osalenud tegevjuhiga ning 21 vastaja puhul on koostöö juhiga kestnud kaks kuni viis aastat. 18 vastaja puhul on koostöö juhiga pikem kui viis aastat. Seetõttu erinesid nii mõnelgi juhul empiirilise uuringu leiud teoorias kajastatust.

208 uuringusse palutud ettevõtte tegevjuhist otsustas 190 mitte osaleda. Töö autor mitteosalemise põhjuste kohta eraldi infot ei korjanud, mistõttu pole võimalik teha mitteosalemisest faktilisi järeldusi. Sellest lähtuvalt on töö autori poolt tehtud järeldused laiendatavad vaid osalenud tegevjuhtidele ning ei pruugi kehtida Eesti tootmisettevõtete üleselt.

Magistritöö üldistuste tegemisel on kasutatud vaid alluvate hinnaguid juhile. Küsitud pole juhtide kommentaare leidude laiendamiseks. Juhtide kommentaarid võivad küsimustike abil tuvastatule tuua olulist lisa. Lisaks on magistritöö raames uuritud viie mõjuallika rakendamist

tegevjuhtide poolt. Mõjuallikate täpsema kirjeldamise osas on aga toimunud viimastel aastakümnetel pidev areng ning tänaseks on jõutud 11 erineva mõjuallikani. Seejuures ametlik võim jaguneb: positsioonist, kahepoolsest vajadusest, õiglusest ning kohustusest tulenevaks, mistõttu võib olla oluline ametliku võimu laialdast kasutamist Eesti tootmisettevõtete tegevjuhtide hulgas sügavamalt uurida.

Samuti vajavad edasist uurimist küsimused, millele antud magitritöös polnud plaanis vastust leida aga töö teostamise protsessis tulid need vastamist vajavate küsimustena esile. Miks naistele omistatakse ametlikku võimu rohkem kui meestele kui töö teoreetilises osas kasutatud artiklid viitavad hoopis vastupidisele? Miks naisjuhtidele omistatakse rohkem sunnivõimu kui teooria viitab? Kas meeldivuse mõjuvõimu ja kompenseerivat mõjuvõimu kasutavate juhtide ettevõtete majandustulemused on kuidagi teistest paremad ning seetõttu on neil eelis? Milline on nende juhtide puhul seos põhjuse ja tagajärje vahel? Kuidas on omavahel seotud ettevõtte majandustulemused ning tegevjuhtidele omistatavad mõjuallikad? Kas üldine mõjuvõim on tugevalt seotud ametliku võimuga, sest juht teeb oma alluvatega koostööd operatiivtasandil ning strateegilisse planeerimisse neid ei kaasa? Töös vastamata jäänud küsimustele võiks proovida vastused leida edasiste uurimustega, tulevikus koostatavate magistritöödena. Käesolev töö on esimene omataoline Eestis ning see sisaldab hulga kasulikku informatsiooni, millele tugineda järgmiste tööde koostamisel.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., Wood, S.J., (2008) The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467-501
2. Carli, L.L. (1999). Gender, Interpersonal Power, and Social Influence. *Journal of Social Issues*, Vol. 55, No. 1, pp. 81-99
3. Carson, P.P., Carson, K.D., Roe, C.W. (1993). Social Power Bases: A Meta-Analytic Examination of Interrelationships and Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 23, Issue 4, pages 1150-1169
4. Daily, C.M., Johnson, J.L. (1997). Sources of CEO Power and Firm Financial Performance: A Longitudinal Assessment. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 2, 97-117
5. Dewar, C., Hirt, M., Keller, S. (2019). The mindsets and practices of excellent CEOs. *McKinsey & Company* <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-mindsets-and-practices-of-excellent-ceos>
6. Eesti Juhtimisvaldkonna uuring 2015
https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf
7. Eesti keele seletav sõnaraamat (2009) <https://www.eki.ee/dict/ekss/>
8. Elias, S.M., Cropanzano, R. (2006). Gender Discrimination May Be Worse Than You Think: Testing Ordinal Interactions in Power Research. *The Journal of General Psychology*, 133(2), 117-130
9. Emerson, R.M, (1962). Power-dependence relationships. *Americal Sociological Review*, 27, 31-41
10. Farmer, S.M, Aguinis, H. (2005) Accounting for Subordinate Perceptions of Supervisor Power: An Identity-Dependence Model. *Journal of Applied Psychology*, 2005, Vol 90, No. 6, 1069-1083
11. Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions , Measurement and Validation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 505-538

12. Fedor, D.B., Davis, W.D., Maslyn, J.M., Mathieson, K. (2008). Performance improvement efforts in response to negative feedback: the roles of source power and recipient self-esteem. *Journal of Management* 27, 79-97
13. Frost, F.T, Moussavi, F. (1992). The relationship between leader power base and influence: the moderating role of trust. *Journal of Applied Business Research, Volume 8, Number 4*
14. French, J.R.P. Jr., Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. *Studies of Social Power. D. Cartwright (Ed.), Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Itcsearch.*
15. Hinkin, T.R., Schriesheim, C. A. (1989). Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power. *Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 4, 561-567*
16. Hinkin, T.R., Schriesheim, C. A. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations, Volume 43, Number 3, pp. 221-237*
17. Hofstede Insights <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/estonia/>
18. Jayasingam, S., Anzari, M.A., Jantan, M. (2009). Influencing knowledge workers: the power of top management. *Industrial Management & Data Systems, Vol. 110, No. 1, pp. 134-151*
19. Kanter, R.M. (1979). Power failure in management circuits. *Harward Business Review, July-August 1979*
20. Kerrin, M., Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel Review, Vol. 31, No. 3, pp 320-337*
21. Kemery, E.R., Randolph, W.A., Stickney, L.T. (2014). Preference for managerial boundary setting in relation to empowerment: adding clarity to the role of boundaries. *Organization Management Journal, 11: 212-226*
22. Lunenburg, F.C. (2012). Power and leadership: an influence process. *International Journal of Management, Business and Administration, volume 15, number 1*
23. Mihail, D.M., Links, M.M., Sarvanidis, S. (2013). High performance work systems in corporate turnaround: a German case study. *Journal of Organizational Change Management, Vol. 26, No. 1, pp. 190-216*
24. Mossholder, K.W., Bennett, N., Kemery, E.R, Wesolowski, M.A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: the mediational role of procedural justice. *Journal of management, vol. 24, no. 4, 533-552*
25. Nesler, M.S., Aguinis, H., Quigley, B.M., Lee, Suk-Jae, Tedeschi, J.T. (1999). The Development and Validation of a Scale Measuring Global Social Power Based on French and Raven's Power Taxonomy. *Journal of Applied Social Psychology, 29, 4, pp. 750-771*
26. Pierro, A., Cicero, L., Raven, B.H. (2008). Motivated Compliance With Bases of Social Power. *Journal of Applied Social Psychology, 38, 7, pp. 1921-1944*

27. Pierro, A., Raven, B.H., Amato, C., Belanger, J.J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, Vol. 48, No. 6, 1122-1134
28. Podsakoff, P.M., Schriesheim, C. A. (1985). Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin*, Vol. 97, No. 3, 387-411
29. Politis, J.D. (2005). The influence of managerial power and credibility on knowledge acquisition attributes. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 3, pp. 197-214
30. Porter, M. What is Strategy? <https://www.youtube.com/watch?v=KvYwKM5bY0s>
vaadatud 18.04.2020
31. Ragins, B.R., Sundstorm, E. (1990) Gender and perceived power in manager—subordinate relations. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 273-287
32. Randolph, W.A., Kemery, E.R. (2011). Managerial Use of Power Bases in a Model of Managerial Empowerment Practices and Employee Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18 (1) 95-106
33. Raven, B.H., French, J.R.P. Jr. (1958). Legitimate Power, Coercive Power, and Observability in Social Influence. *Sociometry*, Vol. 21, No. 2, pp. 83-97
34. Raven, B.H. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-22
35. Raven, B.H., Schwarzwald, J., Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and Measuring a Power/interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 4, pp. 307-332
36. Seibert, S.E., Silver, S.R., Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 332-349
37. Shek, D.T.L, Chung, P.P.Y, Leung, H. (2015). Manufacturing Economy vs. Service Economy: Implications for Service Leadership. *International Journal on Disability*, 14(3), 2015-215
38. Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, 653-663
39. Türk, K. (2001). Eestvedamine. *Tartu Ülikooli Kirjastus*.
40. Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2007). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*
41. Yukl, G., Falbe, C.M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 3, 416-423

42. Zigarami, T., Roberts, T.P., Randolph, W.A. (2015). Employees' Perceived Use of Leader Power and Implications for Affect and Work Intentions. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 26, no. 4
43. Wood, S.J. (2005). Organizational performance and manufacturing practices. In Holman D, Wall TD, Clegg CW, Sparrow P, Howard A (Eds.), *The essentials of the new workplace*. New York: Wiley.
44. 2018. aasta majandusülevaade (2019). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium https://www.mkm.ee/sites/default/files/majandusulevaade_2018_.pdf

Lisa 1. Kutse uuringusse osalema valitud tootmisettevõtete tegevjuhtidele.

Tere!

Aitäh Sulle, et võtad oma kiirest tööpäevast 2 minutit mulle olulisse teemasse süvenemiseks. Olen Tartu Ülikooli Strateegilise juhtimise magistrant ning kirjutan Sulle, sest palun Sinu ning Su töötajate panust Eesti tootmisettevõtete tegevjuhtide poolt kasutatavate mõjuallikate kaardistamiseks.

Minu magistritöö teemaks on “Mõju saavutamise võtted Eesti tootmisettevõtete tegevjuhtide näitel” ning loed seda kirja, sest sobid väga hästi uuritavate juhtide valimisse.

Kas tekkis huvi?

Loe palun edasi.

Mõju seostatakse erinevate ettevõtte edukust määravate teguritega nagu näiteks eestvedamine ja teadmusjuhtimine. Teadlik mõjuallikate kasutamine ilmneb seega ettevõtte tulemuslikkuses. Oma magistritöö raames kaardistan, milliseid võtteid kasutades Eesti tootmisettevõtete tegevjuhid oma organisatsioonides mõju saavutavad.

Kuidas ma mõjuallikate kasutamist kaardistan?

Kirja lõpus on link.

Palun Sul seda linki jagada oma otseste alluvatega. Sinu töötajate poolt antud küsimuste vastused kirjeldavadki, kuidas Sina nende juures mõju saavutad.

Saadud andmeid analüüsin ning järeldused kirjutan professor Maaja Vadi juhendamisel.

Kui soovid, jagan ka Sinuga oma magistritöö järelduste ja kokkuvõtte osa või lausa tervet tööd. Anna oma soovist mulle palun lihtsalt teada kirjale vastates.

Ühtegi organisatsiooni ega juhti negatiivses valguses oma magistritöös ma kajastada ei kavatse.

Lisa 1 järg

Kui mõne tegevjuhi kohta antavad vastused eristuvad kuidagi keskmisest, tekib mul kindlasti soov selle juhiga läbi viia poolstruktureeritud intervjuu, mistõttu võib juhtuda, et võtan Sinuga uuesti ühendust ning palun veel paar tunnikest Su väärtuslikku aega.

Seega - jaga palun linki Sinu otseses alluvuses oma ülesandeid täitvate töötajatega ning anna mulle teada, mitmelt inimeselt Sinu organisatsioonist jään vastuseid ootama.

[Link]

Edukale koostööle lootma jäädes.

Tervitustega,

Malle Maidla

Mob. +372 xxxx xxx

malle.maidla@xxxxx.com

Lisa 2. Tegevjuhtide alluvatele esitatud küsimused

Hea küsimustikule vastaja!

Täna Sind, et leiad aja juhtimisalasesse uurimusse panustamiseks. Järgnevatele küsimustele vastamine võtab Sul aega umbes 20 minutit. Vastuseid andes palun Sul mõelda oma praegusele vahetule juhile. Sinu vastused Su juhini ei jõua. Eeldan neid analüüsides, et Su vastused on siirad.

Aeg-ajalt juhtub, et juhid paluvad oma meeskonna liikmetel täita ülesandeid mõnevõrra erinevalt kui nood seda omal valikul teeksid. On olukordi kui juhi soovile ei reageerita. Teinekord lahenevad olukorrad aga juhi suuniseid järgides. Palun mõtle mõnele situatsioonile, kui Sa esialgu polnud oma juhiga ühel meelel, kuid täitsid lõpuks siiski ülesande juhi poolt palutud moel.

Loe järgnevaid väiteid ning hinda 0...6 punkti skaalal põhjuseid, mis panid (paneksid) Sind oma praeguse vahetu juhi poolt antud suuniste kohaselt ülesannet täitma.

0 – ei mõjutanud

1 – pigem ei mõjutanud

2 – pigem mõjutas

3 – mõjutas vähesel määral

4 – mõjutas

5 – kindlasti mõjutas

6 – mõjutas oluliselt

1. Organisatsiooni nimi, kus töötad.

2. Juhi nimi, kelle kohta annad oma järgnevad vastused.

3. Minu juht saab mõjutada, et töötaksin pühendunumalt.

4. Minu juht saab mõjutada, millistesse ülesannetesse mind (tulevikus) kaasatakse.

5. Minu juht saab mõjutada minu ametialast mainet väljapool organisatsiooni.*

6. Minu juht saab mõjutada minu arvamust kaastöötajate panuse kohta.

7. Minu juht saab positiivselt mõjutada minu töötasu (nt tulemustasu).

8. Minu juht saab positiivselt mõjutada minu palgatõusu võimalusi.

Lisa 2 järg

9. Minu juht saab mõjutada mu võimalusi ametikõrgenduseks.
10. Minu juht saab mulle jagada erilisi hüvitisi (nt paindlik tööaeg, ametiauto, lisapuhkus).
11. Minu juht saab mulle anda ebameeldivaid tööülesandeid.
12. Minu juht saab mu tööelu keeruliseks teha.
13. Minu juht võib muuta situatsioonid töö juures minu jaoks ebameeldivaks.
14. Minu juht võib muuta tööl olemise (töökeskonna) ebameeldivaks.
15. Minu juht saab tekitada minus tunde, et kohustusi tuleb täita.
16. Minu juht saab panna mind tundma, et pean vastama ametialastele ootustele.
17. Minu juht saab mulle tekitada tunde, et vastutan.
18. Minu juht saab panna mind omaks võtma, et mul tuleb ülesandeid täita.
19. Minu juht oskab mulle anda häid tehnilisi nõuandeid.
20. Minu juht jagab minuga oma praktilisi või koolituse kogemusi, mis aitavad mul tööülesandeid täita.
21. Minu juht annab mulle ülesannete täitmisel asjalikku nõu.
22. Minu juht jagab mulle vajalikke tehnilisi teadmisi.
23. Minu juht tekitab minus tunde, et olen väärtuslik.
24. Minu juht tekib minus tunde, et ta hindab mind.
25. Minu juht tekitab minus tunde, et olen aktsepteeritud sellisena nagu olen.
26. Minu juht tekitab minus tunde, et olen oluline.
27. Kui pikalt oled töötanud oma praeguse vahetu juhi alluvuses?
28. Sinu sugu
29. Sinu vanus (palun, et siiski märgiksid).
30. Aitäh vastuste eest! Kui soovid, saad siia lisada vabas vormis kommentaare eelnevate vastuste laiendamiseks.

* – muudetud magistritöö autori poolt.

Lisa 3. Mõjuallikate omavahelised korrelatsioonid, autori koostatud.

		1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	Ametlik võim	x					
2.	Sunnivõim	0,59*	x				
3.	Kompenseeriv mõjuvõim	0,42*	0,34**	x			
4.	Kompetentsuse mõjuvõim	0,40*	0,21***	0,42*	x		
5.	Meeldivuse mõjuvõim	0,45*	0,18***	0,41*	0,65*	x	
6.	Üldine mõjuvõim	0,67*	0,54*	0,62*	0,50*	0,47*	x

* $p < 0,001$; ** $p < 0,5$; *** $p > 0,5$

Lisa 4. Üldisest mõjuvõimust ja positsioonist tulenevad tegevjuhtidele omistatavad mõjuallikate näitajad vastajate vanuselise jagunemise järgi, autori koostatud.

Vanuse- grupp (a)	N	Üldine mõjuvõim			Positsioonist tulenevad mõjuallikad								
		Ü	SD	V	K	SD	V	S	SD	V	A	SD	V
22-30	8	4,25	0,41	0,10	5,19	0,67	0,13	2,91	1,15	0,39	4,31	0,56	0,13
31-40	24	4,22	0,82	0,19	5,11	0,77	0,15	3,81	1,55	0,41	4,53	1,00	0,22
41-50	21	4,12	1,04	0,25	4,92	1,33	0,27	3,60	1,63	0,45	4,27	1,03	0,24
51-62	9	3,14	1,62	0,52	3,67	2,02	0,55	2,11	1,50	0,71	3,31	1,97	0,60

Tabelis kasutatud tähistused: N-vastajate arv, SD-standardhälve, V-variatsioonikoefitsient, Ü-üldine mõjuvõim, K-kompenseeriv mõjuvõim, S-sunnivõim, A-ametlik võim

Lisa 5. Personaalsetest mõjuallikatest tulenevad tegevjuhtidele omistatavad näitajad vastajate vanuselise jagunemise järgi, autori koostatud.

Vanuse- grupp (a)	N	Personaalsed mõjuallikad					
		Exp	SD	V	M	SD	V
22-30	8	4,28	0,71	0,17	4,81	0,83	0,17
31-40	24	4,07	1,39	0,34	4,45	1,28	0,29
41-50	21	4,43	1,10	0,25	4,37	1,27	0,29
51-62	9	2,58	1,88	0,73	3,31	1,94	0,59

Tabelis kasutatud tähistused: N-vastajate arv, SD-standardhälve, V-variatsioonikoefitsient, Exp-kompetentsuse mõjuvõim, M-meeldivuse mõjuvõim

Lisa 6. Uuringus osalenud ettevõtete juhtidele omistatud üldise mõju ning positsioonist tulenevate mõjuallikate näitajad vastajate tööstaazi järgi, autori koostatud.

Tööstaaz	N	Üldine mõjuvõim			Positsioonist tulenevad mõjuallikad								
		Ü	SD	V	K	SD	V	S	SD	V	A	SD	V
Kuni 1 aasta	14	4,41	0,67	0,15	4,96	1,18	0,24	3,29	1,46	0,45	4,63	0,93	0,20
1-2 aastat	16	4,34	0,85	0,20	4,72	1,23	0,26	3,92	1,49	0,38	4,86	0,76	0,16
2-5 aastat	21	3,64	1,46	0,40	4,50	1,59	0,35	3,01	1,78	0,59	3,82	1,43	0,38
Rohkem kui 5 aastat	18	4,03	0,72	0,18	5,04	1,03	0,20	3,49	1,45	0,42	4,03	1,08	0,27

Tabelis kasutatud tähistused: N-vastajate arv, SD-standardhälve, V-variatsioonikoefitsient, Ü-üldine mõjuvõim, K-kompenseeriv mõjuvõim, S-sunnivõim, A-ametlik võim

Lisa 7. Uuringus osalenud ettevõtete juhtidele omistatud personaalsete mõjuallikate näitajad vastajate tööstaaži järgi, autori koostatud.

Tööstaaž	N	Personaalsed mõjuallikad					
		Exp	SD	V	M	SD	V
Kuni 1 aasta	14	4,52	1,05	0,23	4,46	1,10	0,25
1-2 aastat	16	4,14	1,15	0,28	4,59	0,56	0,12
2-5 aastat	21	3,75	1,74	0,46	4,20	1,80	0,43
Rohkem kui 5 aastat	18	3,67	1,46	0,40	4,14	1,44	0,35

Tabelis kasutatud tähistused: N-vastajate arv, SD-standardhälve, V-variatsioonikoeffitsient, Exp-kompetentsuse mõjuvõim, M-meeldivuse mõjuvõim

Lisa 8. Uuringus osalenud ettevõtete juhtidele omistatud üldise mõju ning positsioonist tulenevate mõjuallikate näitajad, autori koostatud.

	N	Üldine mõjuvõim			Positsioonist tulenevad mõjuallikad								
		Ü	SD	V	K	SD	V	S	SD	V	A	SD	V
Ettevõtte A	8	4,09	0,60	0,15	4,88	0,83	0,17	2,44	1,19	0,49	4,59	0,61	0,13
Ettevõtte B	7	4,68	0,51	0,11	5,64	0,44	0,08	4,00	1,53	0,38	5,04	0,74	0,15
Ettevõtte C	6	4,42	0,89	0,20	5,04	0,39	0,08	4,13	1,09	0,26	4,71	0,17	0,04
Ettevõtte D	5	4,35	0,75	0,17	4,05	1,44	0,36	3,40	1,19	0,35	4,05	1,23	0,30
Ettevõtte E	5	3,85	0,64	0,17	5,75	0,32	0,05	2,90	2,04	0,70	3,80	1,43	0,38
Ettevõtte F	5	3,65	0,64	0,18	4,25	1,41	0,33	3,80	1,09	0,29	4,70	0,60	0,13
Ettevõtte G	4	3,81	1,05	0,28	3,88	1,34	0,35	2,88	1,43	0,50	4,13	0,63	0,15
Ettevõtte H	4	2,19	1,95	0,89	2,75	2,3	0,84	1,75	1,75	1,00	1,94	1,94	1,00
Ettevõtte I	4	4,19	0,65	0,15	5,13	0,45	0,09	4,38	1,40	0,32	4,75	0,40	0,08
Ettevõtte J	3	3,33	0,96	0,29	4,17	2,25	0,54	4,17	0,62	0,15	3,75	1,47	0,39
Ettevõtte K	3	4,92	0,47	0,10	5,33	0,77	0,14	5,25	0,54	0,10	5,33	0,12	0,02
Ettevõtte L	2	3,88	0,63	0,16	5,13	0,88	0,17	4,50	1,00	0,22	4,50	0,75	0,17
Ettevõtte M	3	4,58	0,24	0,05	4,92	0,31	0,06	3,00	0,74	0,25	4,17	0,51	0,12
Ettevõtte N	2	5,13	0,38	0,07	5,50	0,00	0,00	3,38	1,63	0,48	4,63	0,38	0,08
Ettevõtte O	2	3,75	0,25	0,07	4,63	0,88	0,19	1,50	1,25	0,83	2,88	0,13	0,04
Ettevõtte P	1	5,00	0,00	0,00	5,25	0,00	0,00	3,25	0,00	0,00	5,25	0,00	0,00
Ettevõtte Q	3	3,25	1,34	0,41	4,92	0,77	0,16	2,50	1,67	0,67	3,58	1,03	0,29
Ettevõtte R	2	4,75	0,5	0,11	5,25	0,25	0,05	4,63	0,38	0,08	4,63	0,13	0,03

Tabelis kasutatud tähistused: N-vastajate arv, SD-standardhälve, V-variatsioonikoefitsient, Ü-üldine mõjuvõim, K-kompenseeriv mõjuvõim, S-sunnivõim, A-ametlik võim

Lisa 9. Uuringus osalenud ettevõtete juhtidele omistatud personaalsete mõjuallikate näitajad, autori koostatud.

	N	Personaalsed mõjuallikad					
		Exp	SD	V	M	SD	V
Ettevõtte A	8	4,38	1,30	0,30	4,97	0,92	0,19
Ettevõtte B	7	4,79	0,99	0,21	4,75	0,72	0,15
Ettevõtte C	6	4,04	0,87	0,22	4,21	1,14	0,27
Ettevõtte D	5	3,60	1,16	0,32	4,15	0,98	0,24
Ettevõtte E	5	4,40	1,02	0,23	4,50	1,70	0,38
Ettevõtte F	5	3,15	1,20	0,38	3,75	1,33	0,36
Ettevõtte G	4	2,00	1,16	0,58	4,00	0,71	0,18
Ettevõtte H	4	2,00	1,93	0,96	1,69	1,95	1,15
Ettevõtte I	4	4,56	1,40	0,31	4,50	1,47	0,33
Ettevõtte J	3	4,25	1,06	0,25	5,00	0,82	0,16
Ettevõtte K	3	5,00	0,82	0,16	4,75	1,14	0,24
Ettevõtte L	2	4,25	1,50	0,35	4,13	0,13	0,03
Ettevõtte M	3	4,92	0,72	0,15	5,42	0,31	0,06
Ettevõtte N	2	4,25	0,25	0,06	4,75	1,25	0,26
Ettevõtte O	2	2,63	1,38	0,52	3,25	1,00	0,31
Ettevõtte P	1	3,75	0,00	0,00	4,50	0,00	0,00
Ettevõtte Q	3	5,25	0,20	0,04	4,75	0,82	0,17
Ettevõtte R	2	3,63	0,13	0,03	4,63	0,38	0,08

Tabelis kasutatud tähistused: N-vastajate arv, SD-standardhälve, V-variatsioonikoefitsient, Exp-kompetentsuse mõjuvõim, M-meeldivuse mõjuvõim

SUMMARY

EMPLOYMENT OF SOCIAL POWER SOURCES ON THE EXAMPLE OF THE MANAGING DIRECTORS OF ESTONIAN MANUFACTURING COMPANIES

Malle Maidla

Estonian companies are increasingly looking for ways and benefits to attract employees. The public discussion is about creating a family-like working team, creating work happiness, having organizations without bosses and of course shorter business week seems to be one of the keys. When looking for an employee for the company's management team one would like to see the ability to do teamwork. Candidates are asked to take various tests to assess their suitability and to prevent recruitment from failing due to the employee's inability to work in a team. However, in the opinion of the author of this Master's thesis, the ability of teamwork can also be considered as the ability to be influenced by both - the manager and the colleagues. Influence is considered to be one of the most important indicators of leadership on which the effectiveness of leadership and the activities of the leader depend. (Türk, 2001:140)

According to the Survey of Estonian Management Practices (2015) Estonian companies have remained in the comfort zone when looking at the period from 2010 to 2015. Managing Directors (MD) are tired of bureaucratic systems, many middle managers and top specialists have their own personal small companies. In the case of manufacturing companies, it was pointed out that one of the strongest motivators for employees is to be valued. According to the author of the thesis the boredom of the so-called bureaucracy in the field of management practices can be caused by the fact that managers do not understand the cause-and-effect

relationships and the impact they have on their employees and colleagues on a daily basis. However, without understanding the psychological and social foundations of the management process, bureaucratic tools cannot be used to their advantage. The desire to engage in personal business in addition to one's daily job suggests that the potential of middle managers may not be fully realized for some reason. Their opportunities in the workplace do not fulfill their role identity to the extent necessary. The resources for fulfilling the professional role identity are largely dependent of the manager in professional relations. (Farmer, Aguinis, 2005) The manager therefore has an important responsibility in employing the resources made available to him/her.

One of the most popular and widely used conceptualizations of social power is the typology developed by French and Raven in 1959 (Podsakoff, Schriesheim, 1985: 387) The aim of developing this typology was to identify the main sources of power depending on the changes they produce and the other effects which accompany the use of power. Influence was defined by French and Raven through psychological change, which is expressed in behavior, opinions, attitudes, goals, needs, values, and in all other similar psychological aspects. (French, Raven, 1959: 260). According to this research, the five distinct sources of power are: legitimate power (manager has the legitimate right to influence the target and he/she is obligated to comply), coercive power (manager has the ability to punish employees), reward power (manager has the ability to provide desired tangible or intangible objectives), expert power (manager can provide special knowledge) and referent power (target's identification with or desire to be associated with the manager).

In addition to five power sources the author of the thesis was also interested in the global power attributed to the MDs because this is expected to describe the strategies used by MD's when implementing the sources of power. Only summing up the mentioned five sources of power does not give the right picture due to different situations, contexts and that the negative effect of some of the sources do not show up when only summing. Therefore, the used questionnaire also had four statements to describe the global power of MDs.

To the knowledge of the author of this Master's thesis, the sources of power and their employment among Estonian MDs has not been studied before. The aim of this Master's thesis is to study how MDs of Estonian manufacturing companies use the social power sources to gain influence in their teams. To achieve this goal, the author of the thesis set five research tasks.

The first chapter of the Master's thesis consists of three subchapters. The first chapter discussed influence and described that the manager's influence on his/her team members can be evaluated by measuring the usage of five different sources of power: legitimate power, coercive power, reward power, expert power, and referent power. All of these social power sources are more or less available to all of the managers regardless of the context and the application of these power sources individually or in combination is important in various management activities and in the outcome of personnel management.

In the third subchapter of the theoretical part the author on the thesis pointed out that production companies from their historical background are very directive and rather orientated on coercive power. In recent decades however there has been a shift from goods-dominant to service-dominant thinking in manufacturing companies as well. The biggest factor for the change is the development of technology which creates the need for a more educated workforce and is an alternative to moving production to countries with lower labor costs.

In the empirical part of the Master's thesis the methodology of data collection and data processing was described. In this work the survey of subordinates of MDs with the help of a questionnaire set up in the Google environment has been used to collect data. The questionnaire used consists of 20 statements describing the use of five power sources and four statements describing the MD's global power. Eighteen MDs of different Estonian production companies helped the author of the thesis here with allowing to question their subordinates. The number of respondents to the questionnaire was a total of 69.

Based on the answers given by the subordinates of the MDs it became clear that the most widely used sources of power among the MDs of Estonian manufacturing companies are reward power and referent power. The result is influenced by the fact that majority of MDs in manufacturing companies are men and men attribute more referent power to men. Women, when evaluating MDs attribute them more legitimate power. Of the companies who participated in the study (18 out of 208) in 14 cases the MD was a male and in four cases a female. The results of the study suggest that female executives are different from male executives. In the case of female MDs referent power is high regardless of whether the assessments are made by men or women. Women give significantly less referent power to male MDs than men do. In terms of the expert power women are somewhat more successful than men. Expert power is attributed more to female executives than to male executives. The highest scores were received by female MDs from male evaluators. Men were the most critical towards male MDs. On the contrary to what is stated in the theory female executives also use coercive power. However, leaders use coercion more often in case the subordinate is from the same sex. In addition, the global power of female MDs is higher than that of their male colleagues. Overall, the amount of attributed power decreases with the increase of respondent's age. Bigger influence is accomplished when the respondent is in the age group from 31 to 40 or from 41 to 50.

Based on the analysis of company-specific responses, five different types of MDs were distinguished. Mostly reward power and legitimate power are attributed as the main sources of power to the MDs. The next most common type of MD is those who were attributed reward power and referent power. The study distinguished one MD (and another with some appendices) who could behold a leader in the context of this study. His team members attribute him expert power and reward power as the main sources of power to gain influence.

A shortcoming of the theoretical background of this Master's thesis is that previous research on which the theoretical part of the thesis is built was often conducted in an academic environment and / or the questions asked were of a hypothetical nature. Only a few articles described the results of studies carried out in manufacturing companies. Within the

framework of this Master's thesis the respondents (N = 69) have cooperated in real everyday situations with the MDs and in the case of 21 respondents the cooperation with the MD has lasted for two to five years. In the case of 18 respondents, the cooperation with the MD is longer than five years.

Of the 208 MDs of the companies invited to the survey 190 decided not to participate. The author of the Master's thesis did not collect separate information on the reasons for non-participation and therefore it is not possible to draw factual conclusions about non-participation. Based on this fact the conclusions made by the author of the thesis can be extended only to the participating MDs and it may be that they are not valid across all Estonian manufacturing companies.

Only the estimates of subordinates to their manager have been used in making generalizations of the Master's thesis. No managers' comments were requested to expand the findings. Managers' comments can be an important addition to what is identified through questionnaires. In addition, the implementation of only five sources of power by MDs has been studied within the framework of the master's thesis. However, there has been a development in recent decades in terms of the more precise description of power sources and to date 11 different sources of power are described. Legitimate power for example is divided into four: legitimate position, legitimate dependence, legitimate equity and legitimate reciprocity, which is why it may be important to study the widespread use of legitimate power among the MDs of Estonian manufacturing companies.

There are additional questions which need further research because these were not planned to be covered within the framework of this Master's thesis but in the process of carrying out the work they emerged as questions that need to be answered. Why are women attributed more legitimate power than men when the articles used in the theoretical part of the thesis suggest the opposite? Why are female MDs attributed more coercion than theory suggests? Do the companies with MDs who use more referent power and reward power have better financial results and therefore the MDs also have an advantage in employing those power

sources? What is the cause and effect relationship for these MDs? How are the company's financial results and the sources of power attributed to the MD related? Is global power strongly linked to the legitimate power because the MD cooperates with his subordinates on the operational level and does not involve them in strategic planning? Further research should try to answer these questions. This Master thesis is the first of its kind in Estonia according to the knowledge of the author and therefore it can be very useful because it contains a lot of information for the next ones.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Malle Maidla,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Mõju saavutamise võtted eesti tootmisettevõtete tegevjuhtide näitel, mille juhendaja on prof Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Malle Maidla

24.05.2020